



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Τμήμα Μηχανικών
Παραγωγής και
Διοίκησης

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ανάπτυξη ιεραρχικού συστήματος αξιολόγησης επιδόσεων
και στρατηγικής με βάση τη μεθοδολογία Balanced Scorecard
σε δημόσιους οργανισμούς**

Ονοματεπώνυμο φοιτητή: Δατσέρης Εμμανουήλ

A.M.: 2004010119

Επιβλέπων Καθηγητής: Γρηγορούδης Ευάγγελος

Χανιά 2014

Ευχαριστίες

Αρχικά οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Ευάγγελο Γρηγορούδη. Οι συμβουλές, η καθοδήγηση και κυρίως η μεγάλη υπομονή του έπαιξαν πολύ μεγάλο ρόλο στην ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.

Θέλω επίσης να ευχαριστήσω τον κ. Νίκο Ραπτάκη, εκτελεστικό γραμματέα της Περιφέρειας Κρήτης, για τη συνεργασία που είχαμε και την πολύτιμη βοήθεια του.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες στην οικογένεια μου και τους ανθρώπους που με στήριξαν τόσο ηθικά όσο και υλικά σε όλη τη φοιτητική μου ζωή.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	2
Περιεχόμενα	3
Περίληψη	5
Εισαγωγή	6
1.1 Γενικά	7
1.2 Νέα εργαλεία μάνατζμεντ	8
1.2.1 Balanced Scorecard (BSc) ή Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων	8
1.2.2 Common Assessment Framework (CAF) ή Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)	9
1.2.3 Management by Objectives (MBO) ή Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ)	9
1.2.4 Benchmarking ή Συγκριτική Αξιολόγηση (ΣΑ)	10
1.2.5 Το μοντέλο STAIR	10
1.3 Εφαρμογές στην περιφερειακή διοίκηση	11
1.3.1 Μεγάλη Βρετανία	12
1.3.2 Σκωτία	13
1.3.3 Γερμανία	14
1.4 Δομή και στόχοι της εργασίας	16
Μεθοδολογία Balanced Scorecard	17
2.1 Γενικά	18
2.2 Η φιλοσοφία της BSc	18
2.3 Η Αποστολή, οι Αξίες, το Όραμα, η Στρατηγική	28
2.3.1 Η Αποστολή	29
2.3.2 Οι Αξίες	30
2.3.3 Το όραμα	30
2.3.4 Η Στρατηγική	31
2.4 Η τέσσερις διαστάσεις της Balanced Scorecard	32
2.4.1 Χρηματοοικονομική Διάσταση	32
2.4.2 Διάσταση Πελατών	35
2.4.3 Διάσταση Εσωτερικών διαδικασιών	39
2.4.4 Διάσταση Μάθησης και Εκπαίδευσης	42
2.5 Οι δείκτες και οι σχέσεις αιτιότητας	45
2.5.1 Οι δείκτες	45
2.5.2 Οι σχέσεις αιτιότητας	48
2.6 Η BSc στο δημόσιο τομέα	49
Παρουσίαση περιφέρειας	53
3.1 Γενικά	54
3.2 Η Περιφέρεια Κρήτης	54
3.3 Η δομή της	55
3.4 Το όραμα	58
3.5 Η Στρατηγική και οι Στόχοι	59
3.6 Η Οργάνωση της περιφέρειας	64
3.7 Μέτρηση επιδόσεων	98
3.7.1 Θεσμικό πλαίσιο εφαρμογής δεικτών δημόσιας διοίκησης	98

3.7.2	Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα	99
3.7.3	Διαδικασία Καθορισμού των Στόχων	100
3.7.4	Παρακολούθηση της Υλοποίησης των Στόχων	105
3.7.5	Δείκτες Μέτρησης	105
3.7.6	Σύσταση Μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας	107
3.7.7	Στόχος της Μέτρησης Απόδοσης	109
Ανάπτυξη Balanced Scorecard		112
4.1	Γενικά	113
4.2	Το ιεραρχικό μοντέλο για την Περιφέρεια Κρήτης	114
4.3	Διαστάσεις και υπό-διαστάσεις, στόχοι και δείκτες μέτρησης	115
4.4	Κωδικοποίηση υπό-διαστάσεων, στόχων και δεικτών	120
4.5	Παρουσίαση της γενικής BSc και των δεικτών	121
4.6	Σχέσεις αιτιότητας	126
4.7	Το πολυκριτήριο μοντέλο αξιολόγησης	129
4.7.1	Ανάπτυξη μοντέλου	129
4.7.2	Γενική μεθοδολογία	133
Εφαρμογή στην Περιφέρεια Κρήτης		135
5.1	Βάρη δεικτών μέτρησης	136
5.2	Οι στόχοι, οι τρέχουσες μετρήσεις και οι συναρτήσεις αξιών	142
5.3	Η εφαρμογή	150
5.4	Τα score κάθε υπό-διάστασης	154
Συμπεράσματα και επεκτάσεις		157
6.1	Γενικά	158
6.2	Συμπεράσματα και επεκτάσεις	159
Βιβλιογραφία		161
Παράρτημα		163

Περίληψη

Στην εποχή μας, όπου η κρίση όλο και οξύνεται, επιχειρήσεις και οργανισμοί αναζητούν τρόπους καλύτερης διαχείρισης και απόδοσης. Στον ιδιωτικό τομέα γίνονται σημαντικές προσπάθειες, ενώ τα αποτελέσματα είναι εμφανή σε αρκετές περιπτώσεις. Τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και μεγαλύτερη προσπάθεια εύρεσης μιας πιο αποδοτικής λειτουργίας και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Η εμφανής δυσκολία έγκειται στην έλλειψη της έννοιας του κέρδους και άρα στην αναζήτηση άλλων αντικειμενικών και ξεκάθαρων στόχων. Η Balanced Scorecard είναι μια μέθοδος που αποδεικνύεται με τα χρόνια πολύ χρήσιμη και στο δημόσιο τομέα. Ο λόγος είναι πως όχι μόνο συγκρίνει και αξιολογεί στοιχεία από διαφορετικές διαστάσεις σ' έναν οργανισμό αλλά αποτελεί ουσιαστικά ένα ολοκληρωμένο διοικητικό εργαλείο.

Τα τελευταία 20 χρόνια έχει ουσιαστικά ξεκινήσει μια πιο σοβαρή έρευνα πάνω στη δημόσια διοίκηση από τις Ηνωμένες Πολιτείες. Από τότε πολλά διοικητικά εργαλεία αναπτύχθηκαν και βελτιώθηκαν. Στην Ευρώπη κυρίως η Αγγλία, η Γερμανία και η Γαλλία έχουν ηγηθεί αυτών των προσπαθειών. Σε εθνικό επίπεδο οι προσπάθειες βρίσκονται σε αρχικό στάδιο. Στην ελληνική βιβλιογραφία υπάρχουν κυρίως έρευνες για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπως π.χ. τα δημόσια νοσοκομεία. Τελευταία αρχίζει να γίνεται λόγος και για τη διοίκηση σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης με αρκετές προτάσεις σε θεωρητικό επίπεδο. Οι σημερινές, λοιπόν καταστάσεις απαιτούν περαιτέρω έρευνα με νέες και αποτελεσματικότερες μεθόδους.

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής θα αναπτυχθεί η μέθοδος Balanced Scorecard σε δημόσιους οργανισμούς και πιο συγκεκριμένα για την περίπτωση της Περιφέρειας Κρήτης. Επειδή η συγκεκριμένη μέθοδος λειτουργεί εν γένει σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς θα προσαρμοστεί η μεθοδολογία κατάλληλα ώστε η έννοια του «κέρδους» και των «πελατών» να αποκτήσουν μια πιο πρακτική σημασία. Με την Balanced Scorecard καταφέρνουμε αφενός να μετρήσουμε τις επιδόσεις και αφετέρου να αξιολογήσουμε τη συνολική στρατηγική. Αρχικά θα ορίσουμε τους στόχους βάσει του οράματος και των ιδεών του οργανισμού. Με βάση τη στρατηγική θα επιλέξουμε το κατάλληλο σύνολο δεικτών και θα εκτιμήσουμε τις τιμές τους. Ιδιαίτερη προσοχή, όπως είπαμε, χρειάζεται η διάσταση των Πελατών-Πολιτών και των Οικονομικών.

Στο τελευταίο στάδιο θα χρησιμοποιηθεί μια μέθοδος Πολυκριτήριας Ανάλυσης Αποφάσεων με στόχο τον έλεγχο και την παρουσίαση του τρόπου εφαρμογής του ιεραρχικού μοντέλου Balanced Scorecard που θα αναπτυχθεί. Τα δεδομένα θα αφορούν της περίπτωση της Περιφέρειας Κρήτης, ενώ ο στόχος της εφαρμογής είναι η αξιολόγηση του εξεταζόμενου οργανισμού και ο προσδιορισμός πιθανών ενεργειών για τη βελτίωση της λειτουργίας του.

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγή

1.1 Γενικά

Πριν από περίπου εκατό χρόνια ο Ελευθέριος Βενιζέλος παραχώρησε για πρώτη φορά στις τοπικές διοικήσεις πλήρη ανεξαρτησία. Έως τότε υπήρχαν μεν τοπικά όργανα διοίκησης τα οποία όμως στην πραγματικότητα λειτουργούσαν σύμφωνα και με την επίβλεψη της εκάστοτε κυβέρνησης. Αν λάβουμε υπόψη μας ότι το πολιτικό σύστημα τα τελευταία αυτά εκατό χρόνια βρισκόταν σε μεγάλη αστάθεια (Α΄ και Β΄ Παγκόσμιος πόλεμος, Εμφύλιος πόλεμος, Δικτατορία κ.α.) μπορούμε να πούμε ότι οι τοπικές αυτοδιοικήσεις μετρούν ουσιαστικά γύρω στα 40 χρόνια ζωής, τουλάχιστον με τη μορφή που έχουν σήμερα.

Η Ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση περιλαμβάνει σε πρώτο βαθμό τους Δήμους και σε δεύτερο τις Περιφέρειες. Και οι δύο αποτελούν τους λεγόμενους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και είναι αιρετοί. Ο κάθε Δήμος υποδιαιρείται σε Δημοτικές Ενότητες και σε Κοινότητες ενώ η κάθε Περιφέρεια σε Περιφερειακές Ενότητες.

Η πρώτη αλλαγή έγινε το 1994 με πρωθυπουργό του Ανδρέα Παπανδρέου που ορίζει νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις (δευτεροβάθμιοι Ο.Τ.Α) οι οποίες εκλέγονται μετά από ψηφοφορία και γεωγραφικά αφορούν τους νομούς. Η επόμενη ήρθε με τον «Καποδίστρια» το 1997 από την κυβέρνηση του Κώστα Σημίτη με βασική διαφορά τις συνενώσεις Δήμων και Κοινοτήτων. Η τελευταία αλλαγή έγινε από την κυβέρνηση του Γεωργίου Παπανδρέου (2010) με τον «Καλλικράτη» αντικαθιστώντας τις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις με τις περιφέρειες για να φτάσουμε στη μορφή που έχει σήμερα η τοπική αυτοδιοίκηση. Οι περιφέρειες προϋπήρχαν όμως ο ρόλος τους ήταν διαφορετικός μιας και ορίζονταν από την εκάστοτε κυβέρνηση. Με τον «Καλλικράτη» τον ρόλο των παλιών περιφερειών έχουν οι (7 για όλη την Ελλάδα) Αποκεντρωμένες Διοικήσεις που δεν είναι αιρετές.

Όπως είναι γνωστό κάθε κράτος και γενικά κάθε δημόσιος οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί ως επιχείρηση με βασικά χαρακτηριστικά τον κοινωφελή χαρακτήρα και την έλλειψη κέρδους, τουλάχιστον όπως αυτό είναι γνωστό στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αυτή η ιδιαιτερότητα δημιουργεί αρκετές δυσκολίες στον προσδιορισμό της εύρυθμης λειτουργίας ενός οργανισμού και κάνει φανερή την αναγκαιότητα εργαλείων που θα μπορέσουν να εξετάσουν, να ελέγξουν και τελικώς να βελτιώσουν την λειτουργία του.

1.2 Νέα εργαλεία μανάτζμεντ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) πρεσβεύει τη νέα τάξη πραγμάτων για περισσότερα από 50 χρόνια στον τομέα του management και αποτελεί την εξέλιξη του Στατιστικού Έλεγχου Ποιότητας (Statistical Quality Control-SQC). Με την αρχή να γίνεται από την Ιαπωνία είναι πλέον κοινώς αποδεκτό ότι δεν υπάρχει υγιής και επιτυχημένη επιχείρηση όταν όλα τα μέλη της δεν λειτουργούν ως μία ομάδα για να πετύχουν το στόχο της ικανοποίησης των πελατών. Παρουσιάζοντας μια “πελατοκεντρική” αντιμετώπιση της διοίκησης η ΔΟΠ αποτελούσε την απάντηση στην Αμερικάνικη «μαζική παραγωγή». Λόγω της επιτυχίας της, η φιλοσοφία υιοθετήθηκε και στη Δύση (Η.Π.Α.) μετά από περίπου 30 χρόνια ενώ λίγο αργότερα ήρθε και στην Ευρώπη.

Από τους πρωτεργάτες στον τομέα της ποιότητας ήταν ο Deming με το “Plan-Do-Check-Act”, ο Ishikawa με τους “Quality Control Circles”, ο Crosby με το “Zero Defects” και ο Juran με το “Juran trilogy” (quality planning, quality control and quality improvement).

Ψάχνοντας στην βιβλιογραφία κανείς, βρίσκει πληθώρα μεθοδολογιών που κάθε μια παρουσιάζει κάτι ιδιαίτερο και καινοτόμο. Μερικές από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους είναι οι εξής:

- Balanced Scorecard (BSc) ή Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων
- Common Assessment Framework (CAF) ή Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)
- Management By Objectives (MBO) ή Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ)
- Benchmarking ή Συγκριτική Αξιολόγηση
- Το μοντέλο STAIR

1.2.1 Balanced Scorecard (BSc) ή Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων

Η Balanced Scorecard προτάθηκε από τους Robert S. Kaplan και David P. Norton το 1992 με σκοπό να αντικαταστήσει τα κλασικά λογιστικά συστήματα μέτρησης απόδοσης. Η βασική ιδέα είναι ότι για μια πετυχημένη στρατηγική απαιτείται βελτίωση όχι μόνο των χρηματοοικονομικών μεγεθών αλλά και άυλων όπως η ικανοποίηση των πελατών. Γι’ αυτό αναλύει και εξετάζει τον κάθε οργανισμό σε 4 διαφορετικά πεδία – προοπτικές (Kaplan & Norton, 1992):

- την προοπτική των πελατών
- τη χρηματοοικονομική προοπτική
- την προοπτική μάθησης και ανάπτυξης
- την προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών

Η BSc πέρα από ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης αποτελεί και ένα βασικό εργαλείο διοίκησης. Αν και αρχικά χρησιμοποιήθηκε σε επιχειρήσεις, πλέον

αποτελεί σημαντικό εργαλείο δημόσιας διοίκησης και γενικά μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

1.2.2 Common Assessment Framework (CAF) ή Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι μια αρκετά νέα ιδέα που προέκυψε στη Λισσαβόνα το 2000 από τους Υπουργούς της Ε.Ε. και τη συνεργασία της Ομάδας Καινοτόμων Υπηρεσιών στις Δημόσιες Υπηρεσίες (Innovative Public Service Group). Είναι ουσιαστικά ένα μοντέλο αυτό-αξιολόγησης των δημοσίων οργανισμών βασισμένο στο Ευρωπαϊκό Πρότυπο Ποιότητας (EFQM) και δομείται από τα εξής 9 κριτήρια (Christian, 2002):

- Ηγεσία
- Στρατηγική και Προγραμματισμός
- Ανθρώπινοι Πόροι
- Συνεργασίες και Πόροι
- Διαδικασίες
- Αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πολίτη/πελάτη
- Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό
- Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία
- Κύρια Αποτελέσματα.

Τα 5 πρώτα αποτελούν κριτήρια προϋποθέσεων και τα 4 τελευταία αποτελεσμάτων. Το καθένα από αυτά υποδιαιρείται σε 28 υποκριτήρια ώστε να επιτευχθεί πληρέστερη οριοθέτηση και αξιολόγηση του οργανισμού.

1.2.3 Management by Objectives (MBO) ή Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ)

Με τον όρο Management by Objectives, ο Peter F. Drucker, μέσα από το βιβλίο του «The Practice of Management» αναφέρεται σε μία οργανωμένη μέθοδο όπου οι managers επικεντρώνονται στα αποτελέσματα και όχι στην διαδικασία. Η φιλοσοφία του MBO είναι ότι τα μέλη της ανώτερης ηγεσίας θα πρέπει να κάνουν ξεκάθαρο το σκοπό και τους στόχους του οργανισμού στους υφιστάμενους δημιουργώντας τους τόσο κίνητρα όσο και ευθύνη για την επίτευξη τους. Η διαδικασία περιλαμβάνει 5 βήματα (Drucker, 1954):

- Ορισμός αντικειμενικών στόχων
- Καθορισμός στόχων εργαζομένων
- Παρακολούθηση προόδου
- Αξιολόγηση απόδοσης

- Επιβράβευση επιτυχόντων

Τα βήματα αυτά επαναλαμβάνονται αφού επαναπροσδιοριστούν οι στόχοι. Το χαρακτηριστικό της Διοίκησης μέσω Στόχων είναι ότι υπάρχει άμεση αναφορά των αποτελεσμάτων απευθείας στα υψηλά διοικητικά στρώματα όσον αφορά την επιτευχθείσα απόδοση.

1.2.4 Benchmarking ή Συγκριτική Αξιολόγηση (ΣΑ)

Benchmarking ονομάζεται η διαδικασία σύγκρισης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο ή παραπλήσιο κλάδο. Με άλλα λόγια είναι μια τεχνική που επικεντρώνεται στην μελέτη και αξιοποίηση των «βέλτιστων πρακτικών» παρά στη μέτρηση των επιδόσεων. Συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να γίνει είτε σε ολόκληρη την επιχείρηση είτε σε μεμονωμένα τμήματά της. Μπορούμε να διακρίνουμε 4 είδη Benchmarking:

- Συγκριτική αξιολόγηση του ανταγωνιστή (μεταξύ εταιριών του ίδιου κλάδου)
- Εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση (μεταξύ ίδιων διευθύνσεων της εταιρίας σε διαφορετική γεωγραφική περιοχή)
- Συγκριτική αξιολόγηση των διαδικασιών (μεταξύ παρόμοιων διαδικασιών επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων)
- Γενικευμένη συγκριτική αξιολόγηση (διερεύνηση πορείας της εταιρίας σε σχέση με την αγορά σε τομείς που την ενδιαφέρουν)

Η μεθοδολογία περιλαμβάνει τις εξής 5 φάσεις (Thompson & Strickland, 2001):

1. Σχεδιασμός (Καθορισμός πεδίου εφαρμογής)
2. Ανάλυση (Συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων για την εύρεση της βέλτιστης πρακτικής)
3. Ενσωμάτωση (Φάση προετοιμασίας για τη χρήση της πρακτικής)
4. Δράση (Στάδιο υλοποίησης)
5. Ωρίμανση(Φάση παρακολούθησης και βελτίωσης)

1.2.5 Το μοντέλο STAIR

Ένα νέο και χρήσιμο εργαλείο για το δημόσιο management αποτελεί το μοντέλο STAIR. Εξειδικεύεται σε δημόσιους οργανισμούς που θέλουν να απαλλαχθούν από την κακή παροχή υπηρεσιών που οφείλονται στη γραφειοκρατία. Τα βήματα που δίνουν και το όνομα στο μοντέλο είναι η εξής (Zeppou and Sotirakou, 2003):

- (S)trategy-Στρατηγική: Σχεδιασμός και επεξήγηση στόχων
- (T)argets-Στόχοι: Ορισμός στόχων και δεικτών απόδοσης
- (A)ssignment-Ανάθεση: Ανάπτυξη σχεδίου δράσης και ανάθεση εργασιών
- (I)mplementation-Υλοποίηση: Υλοποίηση σχεδίων δράσης

- (R)esults-Αποτελέσματα: Καταγραφή και ανάλυση αποτελεσμάτων

Τα τρία πρώτα (STA) αναφέρονται στο στάδιο του «Σχεδιασμού Στρατηγικής», το επόμενο (I) στην «Υλοποίηση Στρατηγικής», ενώ το τελευταίο (R) στην «Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων της Στρατηγικής».

Το μοντέλο STAIR αποτελείται από 2 πυρήνες: το Λειτουργικό (operational) και τον Πολιτισμικό (cultural). Η ιδιαιτερότητα του έγκειται στη σημασία που δίνει στο δεύτερο επιδιώκοντας την αρμονική συνεργασία μεταξύ τους.

1.3 Εφαρμογές στην περιφερειακή διοίκηση

Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και την τεράστια άνθηση των επιχειρήσεων, ήρθε στο προσκήνιο η βελτίωση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Το «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» (NDM) βρήκε αρχικά εφαρμογή στις Η.Π.Α. και τη Μ. Βρετανία. Τη δεκαετία του 80 ο Ronald Reagan, στην προσπάθεια να εξυγιάνει τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών χρησιμοποίησε το Benchmarking και στοχεύοντας στη μείωση της γραφειοκρατίας. Αντίστοιχα, η Margaret Thatcher έχοντας οδηγό τα 3 ε's (Economy-Οικονομία, Effectiveness-Αποτελεσματικότητα, Efficiency-Αποδοτικότητα) ενίσχυσε την ελεύθερη αγορά και επεδίωξε μεγαλύτερη αποδοτικότητα από τους δημόσιους υπαλλήλους. Την ίδια περίοδο και ο Καναδάς ξεκίνησε την προσπάθεια αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα ορίζοντας μάλιστα Γραφείο Γενικού Ελεγκτή (Office of the Auditor General-OAG) ο οποίος ήταν υπεύθυνος για τον έλεγχο τήρησης της διαδικασίας από τις δημόσιες υπηρεσίες. Μετά τις Η.Π.Α. και τη Μ. Βρετανία σειρά πήρε η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία όπου η τάση του NDM χρησιμοποιείται ευρέως. Εν συνεχεία επιστρέφει στην Ευρώπη και τις Σκανδιναβικές χώρες με τη Σουηδία και τη Νορβηγία να ενσωματώνουν αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) σε δημόσιους και μη οργανισμούς. Ακολουθούν η Γαλλία, η Ιταλία και το 1993 η Γερμανία με το «Kommunale Gemeinschaftsstelle for Verwaltungsvereinfachung» (KGSt).

Στην Ελλάδα η αρχή για να αλλάξει η κατάσταση στη δημόσια διοίκηση ήρθε το 1988 με την έκθεση του Κ.Ε.Π.Ε. (Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών) που επισήμανε την «ανάγκη άμεσης και πρακτικής βελτίωσης και ανάπτυξης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στη λειτουργία και τις μεθόδους διοίκησης οργανώσεων και υπηρεσιών (management) της δημόσιας διοίκησης» (Μακρυδημήτρης, Μιχαλόπουλος, 2000). Στην «Έκθεση των 100» προτάθηκε η εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης μέσω στόχων όμως το πρώτο νομικά κατοχυρωμένο πλαίσιο ήρθε το 2004 με τον Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α, 11-2-2004) που καθιέρωνε το σύστημα Διοίκησης μέσω στόχων για τους δημόσιους οργανισμούς και για τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού. Με τον ίδιο νόμο αποφασίστηκε και η δημιουργία της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας (ΔΙΠΑ) η οποία

έχει την ευθύνη της προώθησης «άριστων πρακτικών» σε θέματα ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς.

Από τους πρώτους που υιοθέτησαν σύστημα διαχείρισης ποιότητας ήταν η Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Θεσσαλονίκης (ISO 9001:2008). Την ίδια περίοδο και η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας οργανώνει τη διοίκηση της με τη βοήθεια του BSc έχοντας ως σκοπό την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία και των 16 υπηρεσιών της. Σημαντική προσπάθεια έχει γίνει και στην Περιφέρεια Θεσσαλίας όπου και πάλι με τη χρήση της BSc έγινε ανάλυση και καθορισμός στρατηγικών στόχων για την περίοδο 2008-2012. Αξίζει να σημειωθεί ότι στα πλαίσια της Ημερίδα «Καλές Πρακτικές Εφαρμογής Σύγχρονων Μεθόδων Διοίκησης στο Δημόσιο Τομέα και την Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης & της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης απονεμήθηκαν βραβεία σε δημόσιες υπηρεσίες για την ποιότητα και την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το πρώτο βραβείο δόθηκε στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, το δεύτερο στον Δήμο Ηρακλείου και το τρίτο μοιράστηκαν η Νομαρχία Λάρισας, το ΚΕΠ Δήμου Περάματος και ο Δήμος Αμαρουσίου.

1.3.1 Μεγάλη Βρετανία

Το Μοντέλο Best Value Model

Το 1999, η πρωτοβουλία της Βρετανικής Κυβέρνησης να εδραιωθεί ένα σύστημα αξιολόγησης προωθήθηκε με την παρουσίαση του Μοντέλου Best Value Model. Πρόκειται για ένα βασικό εργαλείο της κυβέρνησης σχετικά με τον εκμοντερνισμό της τοπικής αυτοδιοίκησης το οποίο δημιουργεί τις συνθήκες διαρκούς βελτίωσης των λειτουργιών της. Η νομοθεσία του 1999 για την τοπική αυτοδιοίκηση ορίζει το νομικό πλαίσιο, ενώ η κυβέρνηση έχει δημοσιεύσει περαιτέρω οδηγίες.

Το Best Value Model αποτελείται από ένα πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης. Η κυβέρνηση προσπαθεί να προτείνει δείκτες για την τοπική αυτοδιοίκηση οι οποίοι να ισορροπούν και να καταφέρνουν να απεικονίζουν το ευρύ πεδίο των υπηρεσιών της. Επίσης, εξασφαλίζει ότι οι δείκτες αυτοί αντιπροσωπεύουν προτεραιότητες για τη δημοσιονομική τακτική και πως είναι συνεπείς και σύμφωνοι με τις Συμβάσεις Δημόσιων Υπηρεσιών (Public Service Agreements-PSA s) μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης και του Υπουργείου Οικονομικών.

Το σύνολο αυτών των δεικτών σχεδιάστηκε έτσι ώστε να παρέχει μία σφαιρική αντίληψη της απόδοσης. Αυτοί θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τους πόρους που σχετίζονται με τις υπηρεσίες, την αποδοτικότητα με την οποία χρησιμοποιούνται, την ποιότητα των υπηρεσιών και την εμπειρία αυτών που τις έχουν χρησιμοποιήσει.

Οι δείκτες του Μοντέλου Best Value Model που προτείνει η Κυβέρνηση είναι δύο ειδών:

α) Best Value Corporate Health Indicators

Παρέχουν μία μικρογραφία της απόδοσης της τοπικής αρχής. Αυτοί οι δείκτες έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να αντικατοπτρίζουν την ικανότητα των τοπικών αρχών και άλλων δημόσιων οργανισμών και υπεύθυνων υπηρεσιών που διαχειρίζονται ένα σημαντικό κομμάτι των δημοσίων δαπανών.

β) Best Value Service Delivery Indicators

Σχετίζονται με το ενδιαφέρον του κράτους σε σχέση με τις δημόσιες υπηρεσίες. Αυτοί οι δείκτες έχουν σχεδιαστεί για να διευκολύνουν τις συγκρίσεις μεταξύ της απόδοσης διαφορετικών Αρχών διαφορετικού περιεχομένου. Αυτές χρειάζεται να θέσουν στόχους σε σχέση με όλους τους δείκτες που αφορούν τις υπηρεσίες που παρέχουν.

1.3.2 Σκωτία

Το 1988, η Τοπική Διοίκηση εισήγαγε το Μοντέλο Value For Money (VFM) το οποίο χρησιμοποιούσε δείκτες μέτρησης που βασίζονταν στα «3Es». Μέσω αυτού, οι τοπικές αρχές ελέγχονταν σχετικά με το αν έκαναν σωστή διαχείριση έτσι ώστε να διασφαλίσουν την οικονομία, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα που απαιτούνταν. Ο ρόλος του VFM έφερε νέα δεδομένα, και μαζί ένα πεδίο το οποίο δεν ήταν επαρκώς ανεπτυγμένο.

Η προσέγγιση VFM κάνει χρήση τριών βασικών αρχών: της οικονομίας - που αναφέρεται στον περιορισμό των εισροών, της αποδοτικότητας - που παρουσιάζει την αναλογία εισροών προς τις εκροές, και της αποτελεσματικότητας - δηλαδή της επίτευξης των στόχων.

Η πρώτη έρευνα για τη σκωτσέζικη πρακτική αποκάλυψε ότι λίγη πρόοδος είχε σημειωθεί στα πρώτα τέσσερα έτη. Η πλειοψηφία των αρχών δεν είχε ειδικό προσωπικό για να εξετάζει συγκεκριμένα τα VFM θέματα (68%), δεν είχαν γράψει τη δήλωση των στόχων ούτε χρησιμοποιούσαν τους δείκτες απόδοσης στην κατανομή προϋπολογισμών και τον έλεγχο (84%) (Midwinter και Monaghan, 1993). Αυτό απεικονίζει σαφώς ένα χάσμα μεταξύ της θεωρίας και της πρακτικής. Τα 3 Es, που είναι κεντρικά στην προσέγγιση VFM, απαιτούν την ανάπτυξη δεικτών (PIs) για την αξιολόγηση, και την αποκέντρωση της διαχείρισης των πόρων από τους διευθυντές (Carter, 1991). Η αξιολόγηση της απόδοσης ωστόσο ήταν αρκετά ελλιπής και οι δυσκολίες προκειμένου να καθορίσουν την απόδοση και να μετρήσουν τα αποτελέσματα αφθονούσαν πραγματικά. Μερικά προβλήματα ήταν τα εξής:

- Οι διαφορετικοί στόχοι σημαίνουν διαφορετικούς δείκτες για κάθε οργάνωση.
- Η σχέση εισροών-εκροών ποικίλλει από οργάνωση σε οργάνωση.

- Ο αριθμός των στόχων που ακολουθούνται από κάθε οργάνωση ποικίλλει αναλόγως, καθιστώντας τις κατανομές των γενικών εξόδων σε κάθε μία πολύ δύσκολή υπόθεση.

Τέτοια προβλήματα έχουν αναγνωριστεί πάρα πολύ συχνά, αλλά έχουν αγνοηθεί (Davies, 1988) παρόλο που οι περιορισμοί των επιχειρησιακών τεχνικών έχουν καταγραφεί (Stewart και Walsh, 1992). Όπως ο Gunn (1988) παρατήρησε: Οι δείκτες απόδοσης είναι επίσης ένα καλό παράδειγμα της ανάγκης προσαρμογής των μεθόδων που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα προτού επιδιώξουν να υιοθετηθούν από το δημόσιο τομέα. Η αποτελεσματικότητα στη διαχείριση πρέπει να είναι ο πρώτος στόχος, η αποδοτικότητα δεύτερη, και η οικονομία μόνο το τρίτο.

Δυστυχώς, η προσέγγιση VFM αντιστρέφει αυτήν την προτεραιότητα, με την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας να υπάρχει μετά βίας. Το αποτέλεσμα είναι μια επιφανειακή ανησυχία σχετικά με την ορολογία VFM, εις βάρος της κρίσιμης αξιολόγησης των περιορισμένων πολιτικών στόχων.

1.3.3 Γερμανία

Η Γερμανία ξεκίνησε αργά σχετικά με την εφαρμογή της νέας δημόσιας διαχείρισης. Οι κύριοι πρωτεργάτες ήταν οι τοπικές αρχές και τα συμβουλευτικά όργανα των αρχών αυτών, π.χ. το KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) που είναι συμβουλευτικό όργανο για τις γερμανικές τοπικές κυβερνήσεις (πόλεις, δήμοι και κοινότητες).

Τόσο στην κεντρική κυβέρνηση, όσο και στη Διοίκηση των Ομόσπονδων Κρατιδίων, εφαρμόζεται το νέο πρότυπο, Neues Steuerungsmodell, που προωθήθηκε από το KGSt και διαδραμάτισε έναν σημαντικό ρόλο. Το νέο πρότυπο χρησιμοποιεί το μοντέλο του Τίλμπεργκ σαν πλαίσιο αναφοράς. Μαζί με την αυξανόμενη δημοτικότητα του νέου συστήματος δημόσιας διοίκησης ξεκίνησε και η εισαγωγή της μέτρησης απόδοσης.

Στην προώθηση της μέτρησης απόδοσης για τις δημόσιες υπηρεσίες το μη-κερδοσκοπικό ίδρυμα Bertelsmann έπαιξε επίσης έναν σημαντικό ρόλο με το να αρχίσει το 1992 ένα διά-περιφερειακό πρόγραμμα σύγκρισης για το επίπεδο τοπικών κυβερνήσεων και αργότερα δύο άλλα έργα, με τις κωδικές ονομασίες kik και kompass. Ενώ το kik στοχεύει στον προσδιορισμό μερικών σχετικών δεικτών για τους δημόσιους διευθυντές της Δημόσιας Διοίκησης, το kompass στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής σε ένα τοπικό επίπεδο. Όσον αφορά τον αριθμό συμμετεχόντων η μεγαλύτερη πρωτοβουλία σχετικά με τη μέτρηση απόδοσης στη Γερμανία είναι το δίκτυο IKO.

Το νέο πρότυπο (Neues Steuerungs Modell) εφαρμόζεται σε ένα ευρύ φάσμα Υπηρεσιών όπως: στις πολεοδομίες, στα τμήματα περιβάλλοντος, στα οικονομικά τμήματα, στους παιδότοπους, στα τμήματα προσωπικού, στα δημόσια πάρκα, στα

σχολεία, στις αρχές κοινωνικής πρόνοιας, στις εγκαταστάσεις διαχείρισης λυμάτων, στα γραφεία εγγραφής οχημάτων και τμημάτων για στα τμήματα πρόνοια για τη νεολαία.

Τα κρατίδια, Baden-Wuerttemberg, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hesse, Mecklenburg-Western Pommern, Lower Saxony, North Rhine-Westphalia, Rhineland-Palatinate, Saxony, Saxony-Anhalt, Schleswig-Holstein και Thuringia έχουν ήδη εισαγάγει Συστήματα Δεικτών Απόδοσης, εδώ και τρία χρόνια. Αυτό που το ξεκίνησε ήταν το Αμβούργο, το οποίο εισήγαγε αυτό το εργαλείο το 1999.

Ο κεντρικός σκοπός, είναι να γίνεται μία καλύτερη διαχείριση των δημόσιων πόρων προσανατολισμένη προς την επίτευξη στόχων. Πολύ λίγες οργανώσεις έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν τα στρατηγικά συστήματα διαχείρισης, όπως το Μοντέλο Balanced Scorecard. Το 1999, η πόλη της Φρανκφούρτης am Main εισήγαγε το Μοντέλο Balanced Scorecard ως εργαλείο καθοδήγησης του Διοικητικού Τομέα. Η πόλη της Στουτγάρδης ξεκίνησε επίσης να το χρησιμοποιεί ως κύριο εργαλείο καθοδήγησης μεταξύ του συμβουλίου της πόλης και διαφόρων γραφείων και εταιρειών που ανήκουν στο κράτος. Από το 2000, ο γερμανικός στρατός έχει πειραματιστεί με αυτό το μοντέλο, χρίζοντας το ως στρατηγικό όργανο ελέγχου. Στις περισσότερες περιπτώσεις μέχρι στιγμής το Μοντέλο Balanced Scorecard εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα με τη βοήθεια Συμβουλευτικών Εταιρειών.

Συγκρίνοντας τα διάφορα κρατικά επίπεδα, παρατηρείται ότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι πολύ πιο ενεργή από την Κεντρική Κυβέρνηση και τις Κυβερνήσεις των Ομόσπονδων Κρατιδίων. Στο επίπεδο του ομοσπονδιακού κράτους μετά βίας παρατηρούνται οποιεσδήποτε δραστηριότητες. Στο πρόγραμμα "σύγχρονο κράτος-σύγχρονη κυβέρνηση" του υπουργικού συμβουλίου, που υπάρχει από το 1999, η μέτρηση απόδοσης δεν διαδραματίζει κεντρικό ρόλο.

Υπάρχει μια γενική δέσμευση στο να χρησιμοποιηθούν σύγχρονα διοικητικά εργαλεία, να εισαχθεί η σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, να αναπτυχθούν χρήσιμες μέθοδοι καθώς και τα όργανα και οι δείκτες για να αξιολογηθεί η απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών και για να καθιερωθούν τα εθνικά και διεθνή πρότυπα προγράμματα μαζί με άλλες δημόσιες υπηρεσίες και αντιπροσωπείες.

Η κυβέρνηση θέλει να καθιερώσει τους διά-περιφερειακούς κύκλους σύγκρισης. Κανένας σαφής χρονικός ορίζοντας για αυτά τα προγράμματα δεν δίνεται. Τα Κρατίδια είναι ελαφρώς πιο ενεργά έναντι της κεντρικής κυβέρνησης προσπαθώντας να καθιερώσουν τη μέτρηση της απόδοσης περισσότερο με την υποστήριξη της ανάπτυξης στο τοπικό επίπεδο.

1.4 Δομή και στόχοι της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από έξι (6) κεφάλαια. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η αναφορά των γενικών αρχών και της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard. Στη συνέχεια αναλύονται σε θεωρητικό επίπεδο οι τέσσερις διαστάσεις (χρηματοοικονομική διάσταση, διάσταση πελατών, διάσταση μάθησης και εκπαίδευσης, διάσταση εσωτερικών διαδικασιών), οι δείκτες και οι σχέσεις αιτιότητας (Στρατηγικός χάρτης). Το κεφάλαιο τελειώνει επισημαίνοντας τις ιδιαιτερότητες και επεξηγώντας τις διαφοροποιήσεις της BSc όταν χρησιμοποιείται στο δημόσιο τομέα.

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την παρουσίαση της Περιφέρειας Κρήτης. Προσδιορίζονται έννοιες όπως ο στόχος και ο ρόλος ενώ παραθέτονται στοιχεία που αφορούν τη διοικητική της δομή και το πλαίσιο που γίνεται η μέτρηση των επιδόσεων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η BSc για την περίπτωση της Περιφέρειας Κρήτης. Αφού οριστούν οι στόχοι και οι δείκτες αποτυπώνονται στο Στρατηγικό χάρτη οι σχέσεις αιτιότητας. Τέλος παρουσιάζεται το πολυκριτήριο μοντέλο αξιολόγησης που θα χρησιμοποιήσουμε.

Στο προτελευταίο κεφάλαιο γίνεται μία εφαρμογή της BSc με αριθμητικά δεδομένα της Περιφέρειας.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται αποτελέσματα και τα συμπεράσματα από την εργασία αλλά και οι μελλοντικές επεκτάσεις της.

Στόχος της εργασίας είναι η δημιουργία ενός ιεραρχικού μοντέλου αξιολόγησης σύμφωνα με τη μεθοδολογία της BSc για την περίπτωση της Περιφέρειας Κρήτης. Αναπτύσσοντας λοιπόν τη BSc εξετάζουμε πως μπορεί να βοηθήσει στην οργάνωση των στόχων αλλά και στον έλεγχο των διαδικασιών της περιφέρειας με σκοπό μια πιο αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία.

Κεφάλαιο 2^ο

Μεθοδολογία Balanced Scorecard

2.1 Γενικά

Το 1992 ο καθηγητής του πανεπιστημίου του Harvard, Robert Kaplan και ο σύμβουλος επιχειρήσεων, David Norton συνέγραψαν ένα άρθρο στο Harvard Business Review που παρουσίασαν για πρώτη φορά ένα νέο μοντέλο μέτρησης απόδοσης των επιχειρήσεων με το όνομα Balanced Scorecard. Μία νέα ιδέα που προήλθε από την έρευνα του Nolan Norton institute ("Measuring Performance in the Organization of the Future" 1990) σε επιχειρήσεις που έδιναν μεγάλη σημασία στα άυλα περιουσιακά στοιχεία τους (intangible assets). Παρέχοντας τους λοιπόν την απαραίτητη γνώση κατάφεραν να επιβεβαιώσουν την πεποίθησή τους ότι το υπάρχον σύστημα που εστίαζε μόνο στα χρηματοοικονομικά δεδομένα είναι πλέον απαρχαιωμένο. Η πρόταση τους έγινε αμέσως γνωστή και χρησιμοποιήθηκε από αρκετές επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα ήταν αρκετά ενθαρρυντικά ήδη από τα πρώτα χρόνια και γι αυτό οι Kaplan και Norton εκδίδουν το βιβλίο «The Balanced Scorecard» (1996) όπου παρουσιάζουν αναλυτικά τη μεθοδολογία και τα χαρακτηριστικά του μοντέλου. Σήμερα πάνω από τις μισές επιχειρήσεις του Fortune 1000 έχουν υιοθετήσει το μοντέλο αυτό το οποίο - όπως θα δούμε στη συνέχεια- με κάποιες τροποποιήσεις αποτελεί σημαντικό εργαλείο τόσο σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όσο και στη δημόσια διοίκηση.

2.2 Η φιλοσοφία της BSc

Η έλευση του μοντέλου της BSc ήρθε να αμφισβητήσει την κλασική χρηματοοικονομική λογιστική μέθοδο μέτρησης αποδοτικότητας. Για αρκετά χρόνια ο μοναδικός τρόπος ελέγχου ήταν η μέτρηση των χρηματοοικονομικών δεικτών. Το βασικό μειονέκτημα είναι ότι αυτά τα αποτελέσματα δεν μπορούν να βοηθήσουν στον μελλοντικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Ας δούμε κάποιες κριτικές που αφορούν στην υπερβολική χρήση χρηματοοικονομικών μετρήσεων (Niven, 2002):

- *Ασυνέπεια με την σημερινή πραγματικότητα των επιχειρήσεων.* Οι σημερινές οργανωτικές δραστηριότητες που δημιουργούν αξία απουσιάζουν από τα απτά, πάγια ενεργητικά της εταιρίας. Αντιθέτως, η αξία στηρίζεται στις ιδέες των ανθρώπων που ανήκουν στην επιχείρηση, στις σχέσεις των πελατών και των προμηθευτών, στις βάσεις δεδομένων σημαντικών πληροφοριών, και στις κουλτούρες καινοτομίας και ποιότητας. Τα παραδοσιακά οικονομικά μέτρα είχαν ως σκοπό να συγκρίνουν τις προηγούμενες περιόδους βασισμένες στα εσωτερικά πρότυπα της απόδοσης. Αυτές οι μετρήσεις βοηθούν ελάχιστα σε πρώιμες ενδείξεις προβλημάτων του πελάτη, της ποιότητας, ή των υπαλλήλων ή των ευκαιριών της επιχείρησης.

- *Οδήγηση από τον καθρέπτη.* Τα οικονομικά μέτρα παρέχουν μια άριστη επιθεώρηση των προηγούμενων ετών για την απόδοση της επιχείρησης. Εντούτοις, αυτή η λεπτομερής οικονομική άποψη δεν έχει καμία προφητική δύναμη για το μέλλον. Όπως είναι γνωστό, και έχει δείξει η εμπειρία τα καλά οικονομικά αποτελέσματα του ενός μήνα, ή του ενός χρόνου δεν είναι σε καμία περίπτωση ενδεικτικά για την μελλοντική χρηματοοικονομική απόδοση.
- *Τάση να ενισχύονται λειτουργικά σημεία.* Οι χρηματοοικονομικές εκθέσεις συνήθως προετοιμάζονται από λειτουργικά τμήματα: Οι εκθέσεις των μεμονωμένων τμημάτων προετοιμάζονται και συγκεντρώνονται σε μονάδες της επιχείρησης, οι οποίες τελικά συντάσσονται ως τμήμα της συνολικής εικόνας της εταιρίας. Αυτή η προσέγγιση είναι ασυνεπής με τη σημερινή οργάνωση της οποίας μεγάλο μέρος είναι διατμηματικής φύσης. Σήμερα, βλέπουμε ομάδες ανθρώπων που προέρχονται από πολλά λειτουργικά τμήματα να ενώνονται για να λύσουν επείγοντα προβλήματα και να δημιουργήσουν αξία με πρωτοφανή τρόπο. Τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά συστήματα μέτρησης δεν έχουν τον τρόπο να μετρήσουν την πραγματική αξία ή το κόστος τέτοιων σχέσεων
- *Θυσία μακροπρόθεσμου πλάνου.* Πολλά προγράμματα αλλαγής χαρακτηρίζονται από τη μείωση δαπανών που μπορεί να έχουν θετική επίδραση. Εντούτοις, αυτές οι προσπάθειες μείωσης δαπανών στοχεύουν στο κοντινό μέλλον υποβιβάζοντας δραστηριότητες της εταιρίας όπως η έρευνα και η ανάπτυξη με κίνδυνο να οδηγήσει στην υπο-βελτιστοποίηση των πόρων της οργάνωσης
- *Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις δεν σχετίζονται με πολλά επίπεδα της επιχείρησης.* Οι οικονομικές εκθέσεις από την ίδια την φύση τους προέρχονται από αφαιρετική διαδικασία. Εννοώντας πως κινούμενη προς ένα άλλο επίπεδο, αφήνει ορισμένα χαρακτηριστικά έξω. Όταν συγκεντρώνουμε τις οικονομικές εκθέσεις από όλη την επιχείρηση, κάνουμε ακριβώς αυτό, συντάσσουμε πληροφορίες από ολόένα και υψηλότερο επίπεδο φτάνοντας στο σημείο αυτές να είναι σχεδόν ασήμαντες και άχρηστες για τη λήψη απόφασης από τους περισσότερους διευθυντές και υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης χρειάζονται στοιχεία απόδοσης τα οποία μπορούν να επηρεάσουν. Αυτή η πληροφόρηση πρέπει να έχει συνάφεια με τις καθημερινές τους δραστηριότητες.

Όπως γίνεται αντιληπτό η αποκλειστική χρήση των οικονομικών δεικτών επικεντρώνεται σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα θυσιάζοντας τελικά λειτουργίες που δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία. Η BSc δεν αναιρεί αλλά συμπληρώνει τους χρηματοοικονομικούς δείκτες με μία ισορροπημένη προσέγγιση των άυλων περιουσιακών στοιχείων. Δίνεται μεγάλη έμφαση στην ισορροπία αφού οποιαδήποτε μονόπλευρη εστίαση σε κάποιον συγκεκριμένο τομέα οδηγεί συνήθως

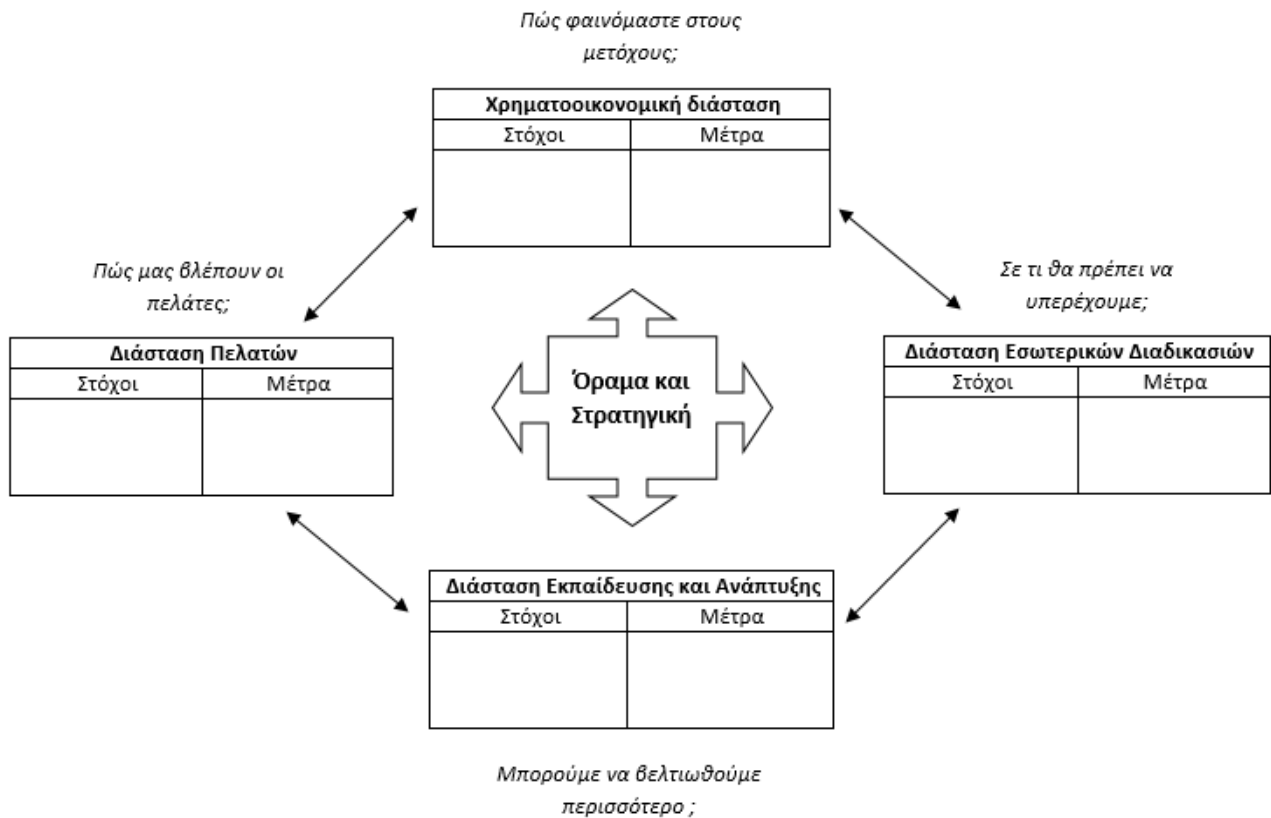
σε φτωχά γενικά αποτελέσματα (Niven, 2002). Κάτι που είναι αποδεκτό από τους κορυφαίους του επιχειρησιακού τομέα. Μέχρι τη δεκαετία του '80 δινόταν μεγαλύτερη έμφαση στην βελτίωση της παραγωγικότητας, ενώ η νέα μόδα βελτίωσης της ποιότητας ήρθε την επόμενη δεκαετία παίζοντας έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των επιχειρήσεων. Πολλές επιχειρήσεις που ακολούθησαν την αρχή πως οτιδήποτε μπορεί να μετρηθεί παίζει ρόλο στις δραστηριότητες, κατάφεραν να επιτύχουν τεράστια βελτίωση στην παραγωγικότητα και την ποιότητα των αγαθών. Αυτό που όμως δεν βελτίωσαν απαραίτητα ήταν τα οικονομικά αποτελέσματα με συνέπεια κάποιες από αυτές με άριστη ποιότητα στις επιχειρήσεις τους να μην καταφέρουν να κρατηθούν στην επιχειρησιακή αγορά.

Οι οικονομικές καταστάσεις θα συνεχίσουν να είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις δεδομένου ότι τελικά καθορίζουν βελτιώσεις όπως η ικανοποίηση πελατών, η ποιότητα, η έγκαιρη παράδοση και η καινοτομία που οδηγούν σε βελτιωμένη χρηματοοικονομική κατάσταση. Αυτό που χρειάζεται είναι μια μέθοδος που να ισορροπεί τη χρονική ακρίβεια και την ακεραιότητα των οικονομικών μεγεθών με τους οδηγούς της μελλοντικής χρηματοοικονομικής απόδοσης της επιχείρησης.

Η ιδέα των Kaplan και Norton ήταν η σύνδεση των οικονομικών μετρήσεων με στοιχεία άμεσα της επιχείρησης που όμως διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στις μελλοντικές επιδόσεις της. Η φιλοσοφία της BSc στηρίζεται στη σχέση αιτίας-αποτελέσματος. Οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις προσδιορίζονται από τη δυνατότητα της επιχείρησης να επιτυγχάνει επιδόσεις στον εμπορικό τομέα, δημιουργώντας τη μέγιστη δυνατή αξία στα προϊόντα της για τους πελάτες. Αυτές όμως με τη σειρά τους προϋποθέτουν την ύπαρξη εσωτερικών επιχειρησιακών διεργασιών που θα εξασφαλίζουν τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων. Όμως η ύπαρξη και η αποτελεσματική λειτουργία τέτοιων διεργασιών προϋποθέτει την ανάπτυξη των ικανοτήτων και της δημιουργικότητας των εργαζομένων μέσω αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η λογική της BSc στηρίζεται σε αυτές τις αιτιατές σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων της επιχείρησης και προτείνει τη στοχοθεσία και τη μέτρηση των επιδόσεών τους. Γι αυτό το λόγο εξετάζει κάθε επιχείρηση από 4 σημαντικές προοπτικές-διαστάσεις που είναι οι εξής:

- Χρηματοοικονομική προοπτική
- Προοπτική των πελατών
- Προοπτική μάθησης και ανάπτυξης
- Προοπτική εσωτερικών διαδικασιών

Κάθε μία από αυτές έχουν σαν σκοπό τους να απαντήσουν σε βασικά ερωτήματα όπως παρουσιάζονται παρακάτω:



Σχήμα 2.1: Η φιλοσοφία της BSc
(Kaplan and Norton, 1996)

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη BSc ως ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης που προέρχονται από τη στρατηγική της εταιρείας. Οι δείκτες επίδοσης που επιλέγονται αντιπροσωπεύουν ένα εργαλείο για τους υπεύθυνους ώστε να το χρησιμοποιήσουν στην επικοινωνία με τους υπάλληλους και τους μετόχους για να τους ενημερώσουν για τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης μέσω των οποίων η εταιρεία θα πετύχει την αποστολή της και τους στρατηγικούς της στόχους. Παρόλα αυτά, ο απλός αυτός ορισμός δεν αποδίδει πλήρως την έννοια της BSc. Τελικά παίζει το ρόλο ενός πολύ-εργαλείου που κάνει τρία πράγματα ταυτόχρονα αφού αποτελεί: σύστημα μέτρησης επίδοσης, στρατηγικό σύστημα ελέγχου και εργαλείο επικοινωνίας. (Βλέπε Σχήμα 2.2)

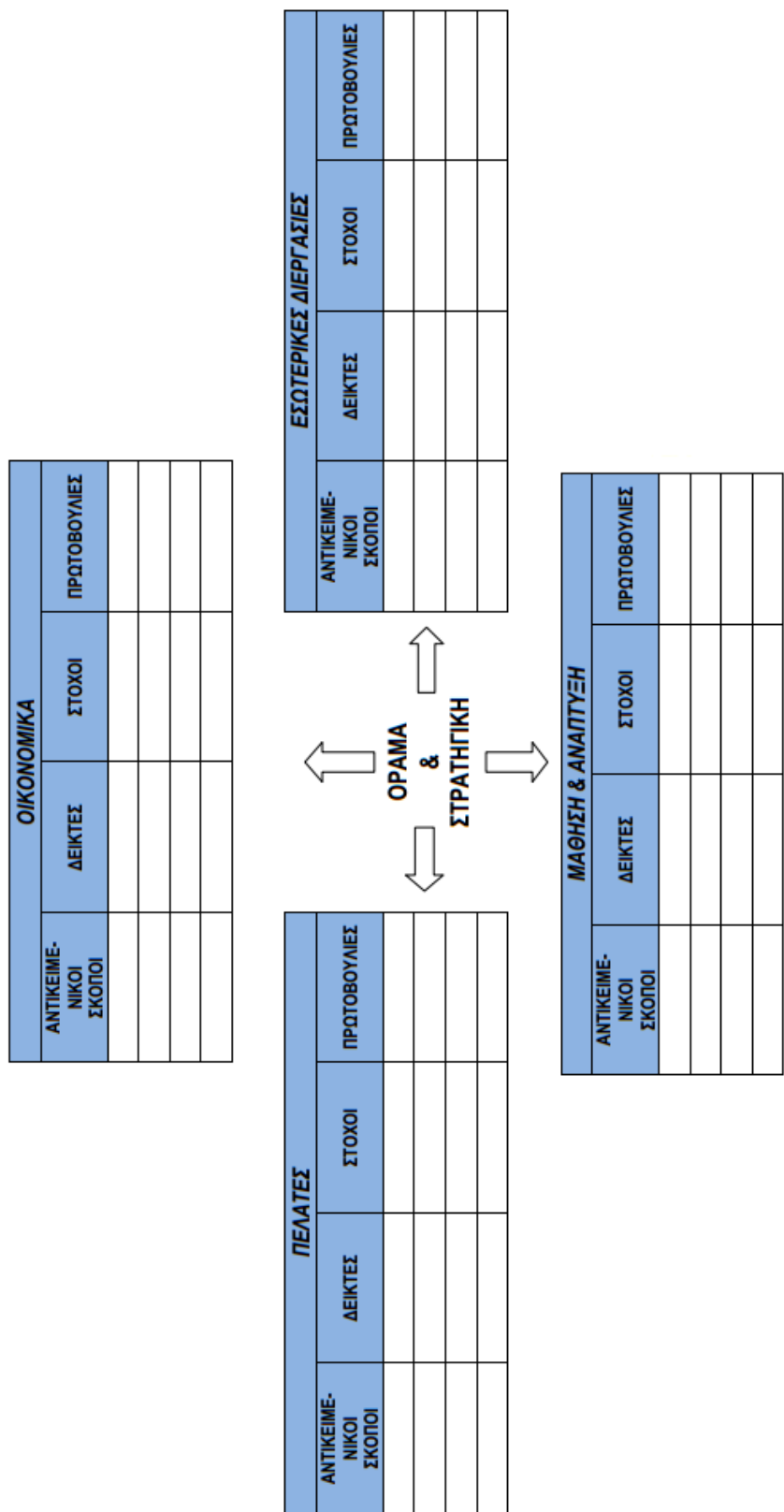


Σχήμα 2.2: Ορισμός BSc

Η Balanced Scorecard ως σύστημα μέτρησης επίδοσης

Η Balanced Scorecard μετράει τις επιδόσεις μέσα από δύο διαφορετικού τύπου δείκτες. Τους οικονομικούς δείκτες επίδοσης οι οποίοι είναι δείκτες αποτελεσμάτων (lag indicators) και τους δείκτες που οδηγούν σε μελλοντική οικονομική επίδοση (lead indicators). Όλοι οι δείκτες απορρέουν από την στρατηγική της εταιρείας και αποτελούν μετάφραση αυτής. Στο σχήμα 2.3 φαίνεται το σύστημα της Balanced Scorecard, όπως το προτείνουν οι Kaplan και Norton, στο οποίο παρατηρούμε ότι το όραμα και η στρατηγική είναι στο κέντρο του συστήματος και όχι οι οικονομικοί έλεγχοι όπως συμβαίνει σε πολλές επιχειρήσεις.

Η BSc επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να μεταφράσει το όραμα και την στρατηγική της μέσω ενός νέου πλαισίου το οποίο την παρουσιάζει μέσω των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης. Αντί να εστιάζει σε οικονομικούς δείκτες οι οποίοι δεν διευκολύνουν στη λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων, η BSc χρησιμοποιεί τη μέτρηση ως νέα γλώσσα για να περιγράψει τα σημεία κλειδιά στην επίτευξη της στρατηγικής. Ενώ η Scorecard διατηρεί τους οικονομικούς δείκτες, τους συμπληρώνει με τρεις άλλες ευδιάκριτες διαστάσεις, τη διάσταση των Πελατών, αυτήν των Εσωτερικών Διαδικασιών και τη διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Kaplan and Norton, 1992).



Σχήμα 2.3: Το σύστημα της Balanced Scorecard

Διάσταση Πελατών

Η διάσταση αυτή αποτυπώνει την ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες και επιδιώκει άριστη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη. Πολλοί οργανισμοί έχουν μια αποστολή τους επικεντρωμένη στον πελάτη και μάλιστα αποτελεί διοικητική προτεραιότητα το πώς διαχειρίζονται τη συγκεκριμένη διάσταση (Karlan και Norton, 1992). Η BSc απαιτεί οι μάνατζερ να μεταφράζουν τη γενική αποστολή για την εξυπηρέτηση των πελατών μέσω συγκεκριμένων μέτρων που αντικατοπτρίζουν τους παράγοντες που πραγματικά ενδιαφέρουν τους πελάτες. Σ' ένα μοντέλο για δημόσιο οργανισμό, ο βασικός οδηγός επίδοσης είναι διαφορετικός απ' ότι στο αυστηρά εμπορικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες και τα συμφέροντα των μετόχων δεν συνάδουν με τα οικονομικά αποτελέσματα. Σε γενικές γραμμές, οι δημόσιοι οργανισμοί δίνουν διαφορετική, ίσως και μεγαλύτερη σημασία στη συγκεκριμένη διάσταση απ' ότι κάνουν οι ιδιωτικοί φορείς.

Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Όταν λέμε εσωτερικές διαδικασίες εννοούμε τους μηχανισμούς μέσω των οποίων επιτυγχάνονται οι προσδοκώμενες επιδόσεις. Τα μέτρα που είναι επικεντρωμένα στους πελάτες όχι μόνο πρέπει να είναι σημαντικά, αλλά και να εμπεριέχουν μέσα τους το τι πρέπει η επιχείρηση να κάνει εσωτερικά για να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των πελατών. Αυτή η προοπτική εστιάζει στα εσωτερικά επιχειρηματικά αποτελέσματα που οδηγούν σε οικονομική επιτυχία και ικανοποίηση των πελατών. Ως εκ τούτου, οι μάνατζερ πρέπει να επικεντρώνονται σε αυτές τις κρίσιμες εσωτερικές λειτουργίες που μπορούν να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών (Karlan και Norton, 1992). Οι κρίσιμες αυτές διεργασίες ελέγχονται για να εξασφαλίζουν ότι τα αποτελέσματα θα είναι ικανοποιητικά. Οι οργανισμοί πρέπει να αποφασίσουν σε ποιες διαδικασίες και αρμοδιότητες πρέπει να επιτύχουν και να καθορίσουν συγκεκριμένα μέτρα για την καθεμία. Τα μέτρα θα πρέπει επίσης να συνδέουν την άποψη της ανώτερης διοίκησης που είναι υπεύθυνη για κρίσιμες εσωτερικές λειτουργίες με τις δράσεις των ατόμων που επηρεάζουν τους στρατηγικούς στόχους. Η σύνδεση αυτή εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι στα χαμηλότερα επίπεδα της οργάνωσης έχουν σαφές σχέδιο για να δράσουν, να αποφασίσουν, και να βελτιώσουν τις δραστηριότητες που θα συμβάλλουν στη αποστολή του οργανισμού.

Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Τα μέτρα για τις διαστάσεις των πελατών και των εσωτερικών διαδικασιών καθορίζουν τις παραμέτρους που ο κάθε οργανισμός θεωρεί σημαντικές για την

επιτυχία. Οι στόχοι για την επιτυχία αλλάζουν και ο έντονος ανταγωνισμός απαιτεί οι οργανισμοί να κάνουν συνεχείς βελτιώσεις στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα τους και στις διαδικασίες και να έχουν τη δυνατότητα να εισάγουν νέες μεθόδους που επεκτείνουν τις ικανότητες του οργανισμού (Kaplan και Norton, 1992). Αυτή η προοπτική εξετάζει αυτά τα θέματα, τα οποία περιλαμβάνουν τη δυνατότητα των εργαζομένων, την ποιότητα των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και τις επιπτώσεις της ευθυγράμμισης που δημιουργείται στην προσπάθεια επίτευξης των εταιρικών στόχων. Οι διεργασίες θα πετύχουν μόνο αν πραγματοποιούνται από επαρκώς εξειδικευμένο και με κίνητρα προσωπικό, με ακριβή και έγκαιρη πληροφόρηση. Η προοπτική αυτή έχει επίσης αυξημένη σημασία σε οργανισμούς που πραγματοποιούν ριζικές αλλαγές. Προκειμένου να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών, οι εργαζόμενοι μπορεί να κληθούν να λάβουν νέες ευθύνες που να απαιτούν δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις που δεν έχουν. Η ανάπτυξη της μάθησης επιτρέπει στον οργανισμό να παρέχει μακροπρόθεσμη ανανέωση που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση του. Σε αυτή τη διάσταση, ο οργανισμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο το τι πρέπει να κάνει για να διατηρήσει και να αναπτύξει την τεχνογνωσία που απαιτείται για την κατανόηση και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, αλλά και το πώς μπορεί να διατηρήσει την απαραίτητη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των διαδικασιών.

Οικονομική Διάσταση

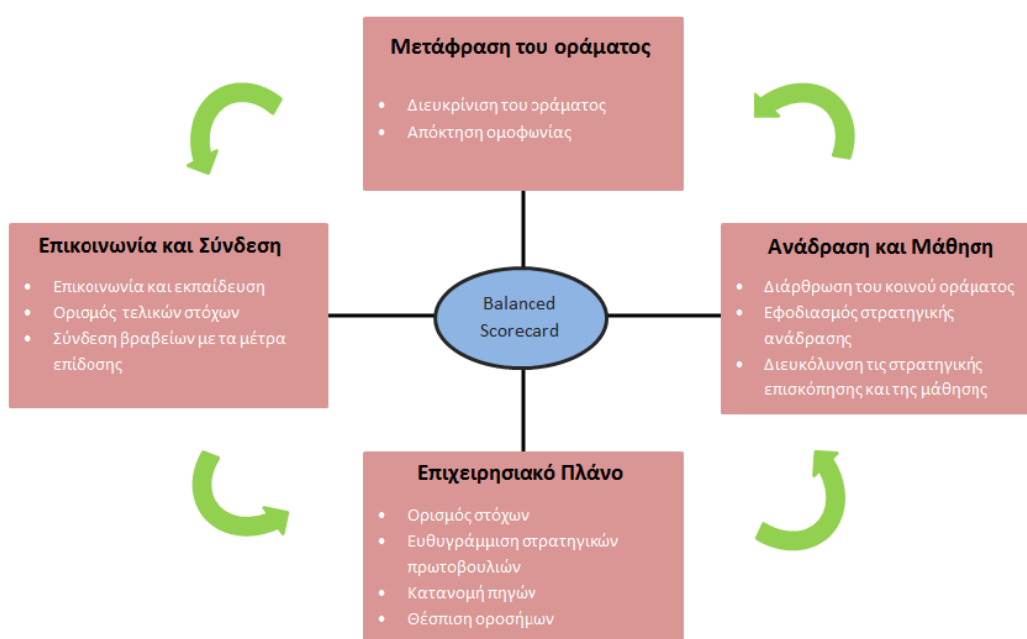
Τα μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης δείχνουν αν η στρατηγική του οργανισμού, η εφαρμογή και η εκτέλεση της συμβάλουν στην αύξηση ή μείωση των επιδόσεων. Δείχνουν τα αποτελέσματα από τις στρατηγικές που ακολουθήθηκαν στις άλλες διαστάσεις. Αν βελτιωθούν θεμελιωδώς οι λειτουργίες των υπολοίπων διαστάσεων οι χρηματοοικονομικοί αριθμοί θα φροντίσουν για τα υπόλοιπα σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1992). Στο δημόσιο τομέα, η οικονομική προοπτική διαφέρει από εκείνη του παραδοσιακού ιδιωτικού τομέα. Ο σκοπός του ιδιωτικού τομέα γενικά αντιπροσωπεύει μεγάλης εμβέλειας στόχους για οργανισμούς που επιδιώκουν το κέρδος και λειτουργούν σε καθαρά εμπορικό περιβάλλον (PEA, 1998). Οι οικονομικές μετρήσεις για τους δημόσιους οργανισμούς θα πρέπει να δείχνουν το πόσο αποτελεσματικά και αποδοτικά λειτουργούν στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών τους. Επομένως, στην κυβέρνηση, οι οικονομική διάσταση τονίζει την αποτελεσματικότητα του κόστους, δηλαδή την ικανότητα να αποδώσει τη μέγιστη αξία για τον πελάτη. Μία συνεχής διαδικασία επικεντρωμένη στη BSc συνδυάζει τις παραπάνω τέσσερις προοπτικές με το ρόλο του scorecard να είναι η ανάδειξη των κεντρικών σημείων στις προσπάθειες του οργανισμού.

Η Balanced Scorecard ως στρατηγικό σύστημα ελέγχου

Η Balanced Scorecard αν και ξεκίνησε ως ένα εργαλείο μέτρησης εξελίχθηκε γρήγορα σε ένα πολύ χρήσιμο στρατηγικό εργαλείο ελέγχου. Ενώ αρχικά η πρόθεση ήταν να καταφέρει να ισορροπήσει τα οικονομικά δεδομένα με τους οδηγούς για μελλοντική αξία, όλο και περισσότεροι πειραματίστηκαν χρησιμοποιώντας το ως βοήθημα στην ευθυγράμμιση των βραχυπρόθεσμων δράσεων με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική τους.

Τα περισσότερα λειτουργικά και διαχείρισης ελέγχου συστήματα είναι χτισμένα για οικονομικά μέτρα και στόχους, που έχουν μικρή σχέση με την πρόοδο της εταιρείας στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στρατηγικών της στόχων. Έτσι, η έμφαση των εταιρειών σε βραχυπρόθεσμα οικονομικά μέτρα αφήνει ένα κενό μεταξύ της ανάπτυξης της στρατηγικής και της εφαρμογής της.

Οι διευθυντές που χρησιμοποιούν τη BSc δεν πρέπει να στηρίζονται στα βραχυπρόθεσμα οικονομικά μέτρα σαν να είναι οι μοναδικοί δείκτες για την απόδοση της εταιρείας. Η BSc τους επιτρέπει να εισαγάγουν τέσσερις νέες διαδικασίες διαχείρισης (σχήμα 2.4) που, μεμονωμένα η καθεμιά ή σε συνδυασμό, συμβάλλουν στη σύνδεση μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων και βραχυπρόθεσμων δράσεων.



Σχήμα 2.4 : Η Balanced Scorecard και οι 4 διαδικασίες διαχείρισης (Kaplan και Norton, 2004)

- Η πρώτη νέα διαδικασία, «μετάφραση του οράματος», βοηθά τους διευθυντές να δημιουργήσουν μια ομοφωνία γύρω από το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού. Παρά τις καλές προθέσεις εκείνων που βρίσκονται στην κορυφή της ηγεσίας, βαρύγδουπες δηλώσεις όπως να

γίνουμε: «οι καλύτεροι στην κατηγορία», «το νούμερο ένας προμηθευτής», ή «ένας οργανισμός με εξουσία» δεν μεταφράζονται εύκολα σε επιχειρησιακούς όρους που παρέχουν χρήσιμες οδηγίες για δράση σε τοπικό επίπεδο. Αν γίνει εφικτό το ανθρώπινο δυναμικό να ενεργεί με βάσει τις λέξεις που ορίζουν το όραμα και τις στρατηγικές, εκφρασμένα ως ένα ολοκληρωμένο σύνολο των στόχων και των μέτρων που συμφωνήθηκαν από όλα τα ανώτερα στελέχη, τότε θα γίνει πραγματικότητα η επίτευξη των μακροπρόθεσμων παραγόντων για την επιτυχία.

- Η δεύτερη διαδικασία, «επικοινωνία και σύνδεση», επιτρέπει στους μάνατζερ να μεταδίδουν τη στρατηγική τους σε όλη την επιχείρηση και να τη συνδέουν με τους τμηματικούς και τους επιμέρους στόχους. Παραδοσιακά, οι υπηρεσίες αξιολογούνται από τις οικονομικές επιδόσεις τους και τα ατομικά κίνητρα συνδέονται με τους βραχυπρόθεσμες οικονομικούς στόχους. Η BSc δίνει στους μάνατζερ έναν τρόπο για να εξασφαλίσουν ότι όλα τα επίπεδα της οργάνωσης κατανοούν τη μακροπρόθεσμη στρατηγική και ότι τόσο οι τμηματικοί όσο και οι επιμέρους στόχοι ευθυγραμμίζονται με αυτή.
- Η τρίτη διαδικασία, «επιχειρησιακό πλάνο», δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν στην BSc τα επιχειρηματικά και τα οικονομικά τους σχέδια. Σχεδόν όλοι οι οργανισμοί σήμερα εφαρμόζουν διάφορα προγράμματα αλλαγής, το καθένα από τα οποία προτείνονται από πρωτοπόρους του είδους, γκουρού, και συμβούλους, με σκοπό να βοηθήσουν τα ανώτερα στελέχη στη διαχείριση του χρόνου και των πόρων. Οι μάνατζερ θεωρούν ότι είναι δύσκολο να ενσωματώσουν αυτές τις πρωτοβουλίες για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Μια κατάσταση που οδηγεί συχνά σε απογοήτευση με τα αποτελέσματα των προγραμμάτων. Όταν όμως οι μάνατζερ χρησιμοποιούν τους φιλόδοξους στόχους, που έχουν οριστεί στη BSc, ως βάση για την κατανομή των πόρων και τον καθορισμό των προτεραιοτήτων, τότε μόνο μπορούν να αναλάβουν και να συντονίσουν εκείνες τις πρωτοβουλίες που οδηγούν προς τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους.
- Η τέταρτη και τελευταία διαδικασία, «ανάδραση και μάθηση», δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα για αυτό που ονομάζουμε στρατηγική μάθηση. Οι υφιστάμενες διαδικασίες ανατροφοδότησης και αναθεώρησης επικεντρώνονται στο αν η εταιρεία, τα τμήματά της ή μεμονωμένα οι υπάλληλοι της βρίσκονται στους προϋπολογισμένους οικονομικούς τους στόχους. Έχοντας τη BSc στο κέντρο των συστημάτων διαχείρισης, μια εταιρεία μπορεί να παρακολουθεί τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα από τις τρεις πρόσθετες προοπτικές (τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη μάθηση και ανάπτυξη) και να αξιολογεί τη στρατηγική βάση των πιο πρόσφατων επιδόσεων. Με αυτόν τον τρόπο η BSc επιτρέπει στις εταιρείες

να τροποποιήσουν τις στρατηγικές τους ώστε να αντικατοπτρίζουν τον πραγματικό χρόνο της μάθησης.

Η Balanced Scorecard ως εργαλείο επικοινωνίας

Το πλαίσιο της BSc και οι διαδικασίες που συνδέονται με το σχεδιασμό της ενδιαφέρονται ουσιαστικά για την επικοινωνία και τη μετάδοση της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Επιτρέπει στις επιχειρήσεις τον εξορθολογισμό της στρατηγικής επικοινωνίας, έτσι ώστε μόνο οι σχετικές με τη στρατηγική πληροφορίες να διαβιβάζονται στο σχεδιασμό του στρατηγικού συστήματος ελέγχου.

Η ικανότητα της BSc να μεταφράζει τη στρατηγική της εταιρείας και να την περιγράφει σε όλους τους υπαλλήλους του προσδίδει το χαρακτήρα του επικοινωνιακού εργαλείου, ένας ρόλος της Scorecard του οποίου η συνεισφορά μπορεί να θεωρηθεί βασική στην ανάπτυξη του όλου συστήματος. Κατανοώντας τη στρατηγική του οργανισμού οι υπάλληλοι είναι πιθανόν να ξεδιπλώσουν πολλές κρυμμένες οργανωτικές ικανότητές τους γνωρίζοντας την πορεία του και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη του οράματος (Malina and Selto, 2001).

2.3 Η Αποστολή, οι Αξίες, το Όραμα, η Στρατηγική

Η βασική πρόκληση για τη διαχείριση ενός δημόσιου οργανισμού είναι η εξισορρόπηση των επιχειρηματικών στόχων με τους κοινωνικούς. Ο τελικός σκοπός ενός τέτοιου οργανισμού είναι η βελτίωση της ζωής του πληθυσμού μέσα από νέες οικονομικές ευκαιρίες. Για να καταστεί όμως εφικτός ο τελικός αυτός στόχος προϋποθέτει την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης. Στον ιδιωτικό τομέα, τα πράγματα είναι πιο σαφή, ο τελικός σκοπός είναι να αυξηθεί η αξία της εταιρείας για τους μετόχους της, με άλλα λόγια, να βγάλει κέρδος. Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν δύο αντικειμενικούς στόχους, έναν οικονομικό και έναν κοινωνικό, που η φύση του ενός είναι πολύ διαφορετική από του άλλου. Πολλοί σύμβουλοι ανάπτυξης φοβούνται να θυσιάσουν μερικές φορές κάποιους κοινωνικούς στόχους στο βωμό της αύξησης των εσόδων. Το αποτέλεσμα συχνά είναι ότι εστιάζοντας αποκλειστικά στην επίτευξη των κοινωνικών στόχων, βάζουν ολόκληρο τον προγραμματισμό τους σε κίνδυνο, διότι δεν καταφέρνουν να καταστήσουν βιώσιμο τον οργανισμό στο μέλλον. Είναι λοιπόν εμφανές ότι πρέπει να υπάρξει κάποια ισορροπία μεταξύ τέτοιων αντιφατικών στόχων.

Μια ξεκάθαρη αποστολή, ένα σαφές όραμα, αυθεντικές αξίες καθώς και σωστή στρατηγική αποτελούν σημαντικά στοιχεία για να ξεκινήσει κανείς. Παρακάτω αναλύονται περεταίρω οι έννοιες αυτές.

2.3.1 Η Αποστολή

Αποτελεί ένα συνεχή σκοπό για την επιχείρηση. Είναι η βασική αιτία για την ύπαρξη του οργανισμού πέρα από τη δημιουργία κέρδους. Δίνει ουσιαστικά μια κατεύθυνση στους εργαζομένους και τους καθοδηγεί. Δεν αλλάζει με την πάροδο του χρόνου επειδή όντας, κατά κανόνα, «αφηρημένη έννοια» δεν μπορεί ποτέ να επιτευχθεί, αλλά μόνο να επιδιώκεται. Για μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής, θα πρέπει να τηρούνται οι ακόλουθες συμβουλές:

- Η αποστολή πρέπει να είναι απλή. Ωστόσο, η δημιουργία της δήλωσης δεν είναι συνήθως εύκολη. Μπορεί να απαιτήσει διάφορα προσχέδια. Η δήλωση πρέπει να συλλάβει την ουσία του τι η επιχείρηση ή ο οργανισμός, θέλει να πετύχει και πώς αυτό θα το επιτύχει.
- Η δήλωση θα πρέπει να είναι σύντομη και περιεκτική. Όσο το δυνατό λιγότερα λόγια τόσο το καλύτερο. Τόσα όσα είναι αρκετά για να περικλείουν την ουσία. Οι περισσότερες αποστολές είναι πάρα πολύ μεγάλες. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να προσθέτουν επιπλέον πληροφορίες και όρους σε αυτή. Συνήθως αυτές οι δηλώσεις μπερδεύουν τον αναγνώστη και θολώνουν το πραγματικό νόημα της δήλωσης. Κάθε προσχέδιο δήλωσης πρέπει να απλοποιεί και να αποσαφηνίζει την αποστολή με όσο το δυνατόν λιγότερα λόγια.
- Η αποστολή θα πρέπει να είναι μία και μόνο σκέψη που εύκολα μπορεί να μείνει στο μυαλό του αναγνώστη. Μια δοκιμή της αποτελεσματικότητας μιας αποστολής σε μια επιχείρηση, είναι να ζητηθεί από τους προϊσταμένους, τους διευθυντές και τους υπαλλήλους της να την εκφράσουν. Εάν δεν μπορούν άμεσα να απαντήσουν, τότε έχουμε μια λάθος διατυπωμένη αποστολή. Κάθε αποστολή καθοδηγεί τις καθημερινές δραστηριότητες του κάθε προσώπου που εμπλέκεται στην επιχείρηση. Για να είναι αποτελεσματική πρέπει μέσα από την απλότητα και τη συντομία να ενσωματώνει την ουσία το τι θέλουμε να επιτευχθεί.
- Τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη δήλωση της αποστολής αγχώνονται συνήθως επειδή δεν πρόκειται για μια απλή ή εύκολη διαδικασία. Ωστόσο, οι αποστολές δεν είναι "γραμμένες πάνω σε πέτρα". Υπάρχει η δυνατότητα να ενημερωθούν και να τροποποιηθούν αργότερα. Μερικές φορές είναι επιθυμητό να γίνει μια προσωρινή δήλωση αποστολής και να επανεξεταστεί σε μερικούς μήνες ή και σε ένα χρόνο αργότερα. Αυτό το χρονικό διάστημα μπορεί να βοηθήσει τελικά τη δήλωση της αποστολής. Μην ξεχνάμε ότι ο λόγος της δήλωσης είναι να αποσαφηνίσει αυτό που κάνουμε.
- Συνήθως είναι πιο σημαντικό η δήλωση της αποστολής για πρωτότυπες ή μη παραδοσιακές επιχειρήσεις, όπου ο σκοπός της επιχείρησης δεν είναι γενικά γνωστός. Η αποστολή είναι υψηλής σημασίας για αυτές, μιας και πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι στην επιχείρηση να καταλάβουν τι η επιχείρηση θέλει

να επιτύχει και πώς θα επιτευχθεί. Απαιτείται λοιπόν ομαδική προσπάθεια προς την κατεύθυνση αυτή για την επίτευξη του τελικού σκοπού.

2.3.2 Οι Αξίες

Παρόλο που συνήθως μιλάμε για την αποστολή και το όραμα, το θεμέλιο και για τα δύο είναι οι θεμελιώδεις αξίες της επιχείρησης. Θεμελιώδεις αξίες ορίζονται ως οι αρχές και τα πρότυπα βάση των οποίων ενεργεί μια επιχείρηση. Πρόκειται για ένα μικρό σύνολο γενικών κατευθυντήριων αρχών που είναι ουσιώδεις και δεν διακυβεύονται από κανένα οικονομικό κέρδος ή βραχυπρόθεσμες σκοπιμότητες. Κάθε αξία πρέπει να είναι ξεκάθαρη ώστε να παρέχει ουσιαστική καθοδήγηση στα μέλη της επιχείρησης. Δεν είναι κάτι που μπορεί να αντιγραφεί ή να υπαγορευτεί παρά μόνο μεταδίδεται από τους ηγέτες όντας κάτι ειλικρινές που πηγάζει από τα αυθεντικά «πιστεύω» τους. Σε μια επιχείρηση έχουμε μικρό αριθμό αξιών (4 με 6) οι οποίες αλλάζουν σπανίως και είναι εξαιρετικά σταθερές με διάρκεια μερικών χρόνων. Οι θεμελιώδεις αξίες αποτελούν τη βάση των πεποιθήσεων για τη ζωή καθοδηγώντας τη συμπεριφορά του κάθε ατόμου. Συμπεριφορές που προβάλλονται μέσω των ατομικών δεξιοτήτων και δράσεων.

Για μερικούς ανθρώπους ο εντοπισμός και η αναγνώριση των προσωπικών αξιών μπορεί να είναι ένα δύσκολο έργο. Οι προσωπικές αξίες αποτελούν ένα καλά προστατευμένο κομμάτι του χαρακτήρα του καθενός με συνέπεια να απαιτείται μεγάλη προσπάθεια για τη διαχείριση τους. Το γεγονός ότι οι αξίες αυτές έχουν τόσο καίρια σημασία για το κάθε άτομο, καθιστά ακόμη πιο απαραίτητο να ληφθούν υπόψη στη δήλωση της αποστολή, του οράματος και των στόχων μιας επιχείρησης.

2.3.3 Το όραμα

Ενώ η αποστολή καθορίζει το «ποιοι είμαστε» και «τι κάνουμε», το όραμα αποτελεί το «τι θέλουμε να γίνουμε». Είναι μια εικόνα από το επιδιωκόμενο μέλλον που υποστηρίζει την αποστολή, ή μια μελλοντική κατάσταση που επιδιώκεται να δημιουργηθεί. Είναι ένας συγκεκριμένος και εφικτός προορισμός. Το όραμα είναι αυτό που καθοδηγεί την επιχείρηση και ενεργοποιεί τους μετόχους, είναι η «μεγάλη ιδέα» που απεικονίζει ό, τι περιμένει κανείς να επιτευχθεί. Είναι δυνατόν να υπάρχουν πολλά οράματα στην πάροδο του χρόνου με τη διάρκεια ζωής συνήθως μέχρι 5 έτη.

Χωρίς όραμα για το πού θέλουμε να φτάσουμε δεν γίνεται να αναπτυχθεί κανένα σχέδιο δράσης. Τίποτα δεν δημιουργήθηκε χωρίς ένα όραμα. Είναι αυτό που καθοδηγεί, δίνει την κατεύθυνση και το σκοπό, και μπορεί να χρησιμεύσει ως ένα

ισχυρό κίνητρο για οποιονδήποτε. Για να καθοδηγήσει και να παρακινήσει πραγματικά ένα όραμα πρέπει:

- Να ευθυγραμμιστεί με τις θεμελιώδεις αξίες του προσωπικού και της επιχείρησης
- Να είναι μεταδοτικό και αποδεκτό από όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση

Η πιο ακριβής και λεπτομερής περιγραφή του οράματος, θα διευκολύνει την επικοινωνία των εργαζομένων ώστε να κερδηθεί η δέσμευση τους με αυτό, και να αυξηθούν οι πιθανότητες επίτευξής του.

Η ανάπτυξη οράματος και αποστολής απαιτεί χρόνο, προσπάθεια, ενέργεια και δέσμευση. Το να ειπωθούν σε ένα μίνιγκ με το προσωπικό ή να δοθούν γραμμένα σε μια κόλλα χαρτί, δεν σημαίνει ότι ο καθένας τους θα δεχτεί αμέσως και να εργαστεί προς την επίτευξή τους. Για το λόγο αυτό απαιτείται πρώτα από όλα η άριστη κατανόηση από την ηγεσία αρχικά και μετά από συνεχείς προσπάθειες να μεταλαμπαδευτεί σε όλα τα επίπεδα.

2.3.4 Η Στρατηγική

Όταν λέμε στρατηγική αναφερόμαστε σε μια σειρά από δράσεις και στόχους που δημιουργήθηκαν για να ολοκληρώσουν ένα κοινό όραμα. Αν το όραμα είναι το τι, η στρατηγική είναι το πώς. Η χρονική διάρκεια της στρατηγικής είναι ίση ή μικρότερη από εκείνη του οράματος. Όλα τα μέλη της εταιρίας πρέπει να γνωρίζουν τη στρατηγική και να λειτουργούν με βάση το περιεχόμενο της. Η στρατηγική αποτελείται από τρία στοιχεία: το σκοπό, το πεδίο εφαρμογής, και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Και τα τρία στοιχεία πρέπει να εκφράζονται όσο το δυνατόν σαφέστερα. Μια καλογραμμένη δήλωση στρατηγικής θα βοηθήσει τους υπαλλήλους και την οργάνωση στο να κατανοήσουν τους ρόλους τους κατά την εκτέλεση της στρατηγικής της εταιρείας. Αν δεν υπάρχει αυτή η κατανόηση, η εταιρεία μπορεί να ακολουθήσει διαφορετικές κατευθύνσεις με συνέπεια να χάσει τη συγκέντρωση της. Ο σκοπός της δήλωσης στρατηγικής είναι να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν μια σαφή κατανόηση της στρατηγικής της εταιρείας.

Τα τρία βασικά στοιχεία για τη δήλωση της στρατηγικής είναι:

- *Ο σκοπός:* Καθορίζει το στόχο που αυτή η στρατηγική επιδιώκει να επιτύχει μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο.
- *Το πεδίο εφαρμογής:* Είναι ο επιχειρηματικός τομέας (τμήμα της αγοράς) στον οποίο η εταιρεία αποφασίζει να επιχειρήσει.

- *Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:* Είναι η ουσία της στρατηγικής. Καθορίζει τι θα κάνει η επιχείρηση διαφορετικά ή καλύτερα από τον ανταγωνισμό για την επίτευξη του στόχου.

Ο καθορισμός του σκοπού, του πεδίου εφαρμογής, και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί συμβιβασμούς, οι οποίοι είναι θεμελιώδους σημασίας για τη στρατηγική. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία αποφασίσει να αφοσιωθεί στην ανάπτυξη, θα πρέπει να αποδεχθεί ότι η κερδοφορία δεν θα αποτελέσει προτεραιότητα. Αν αποφασίσει να επικεντρωθεί στην χονδρική πώληση, μπορεί να αγνοήσει τους πελάτες της λιανικής.

2.4 Η τέσσερις διαστάσεις της Balanced Scorecard

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως οι Kaplan και Norton προτείνουν την οπτική του κάθε οργανισμού μέσα από το πρίσμα των τεσσάρων διαστάσεων, και αναπτύσσοντας το συστήματα μέτρησης, τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων ως προς αυτές τις προοπτικές. Στη συνέχεια αναλύονται οι τέσσερις αυτές διαστάσεις:

2.4.1 Χρηματοοικονομική Διάσταση

Η έλευση της BSc στις αρχές του 1990 ήταν μια απάντηση στις επιχειρηματικές προκλήσεις της εποχής εκείνης. Το σύστημα ήταν το πρώτο που εισήγαγε μη χρηματοοικονομικούς δείκτες σε ένα σύνολο δεικτών απόδοσης με σκοπό την αξιολόγηση των επιδόσεων του μάνατζμεντ. Η ένταξη των μη χρηματοοικονομικών δεικτών δε σήμαινε ότι οι δημιουργοί της BSc θα απέρριπταν τους οικονομικούς δείκτες.

Θα ήταν λάθος να πούμε ότι εφόσον οι οικονομικοί δείκτες δεν έχουν καμία επίπτωση στην ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες στα συστήματα μέτρησης τους. Οι Kaplan και Norton ισχυρίστηκαν ότι οι επιχειρήσεις που αρνούνται να χρησιμοποιήσουν και τις 4 διαστάσεις (τη χρηματοοικονομική, των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών και τη μάθηση και ανάπτυξη), είναι καταδικασμένες να αποτύχουν στην εφαρμογή της BSc.

Η χρήση της βοήθησε τους μάνατζερ να μην εμμένουν στα λογιστικά και στα οικονομικά στοιχεία. Ωστόσο, «παν μέτρον ἄριστον» όπως έλεγαν οι αρχαίοι Έλληνες. Υπάρχουν περιπτώσεις, που η ανώτατη διοίκηση παρασύρεται με την ικανοποίηση των πελατών και την ανάπτυξη των άυλων περιουσιακών στοιχείων.

Αρχικά, θα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε ότι όλα τα μέτρα και οι στόχοι των υπόλοιπων τριών διαστάσεων επικεντρώνονται ουσιαστικά σε οικονομικούς στόχους. Ο απώτερος στόχος της κάθε επιχείρησης είναι να κάνει κέρδη. Κάθε μέτρο και δείκτης θα πρέπει να επιλέγεται με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να

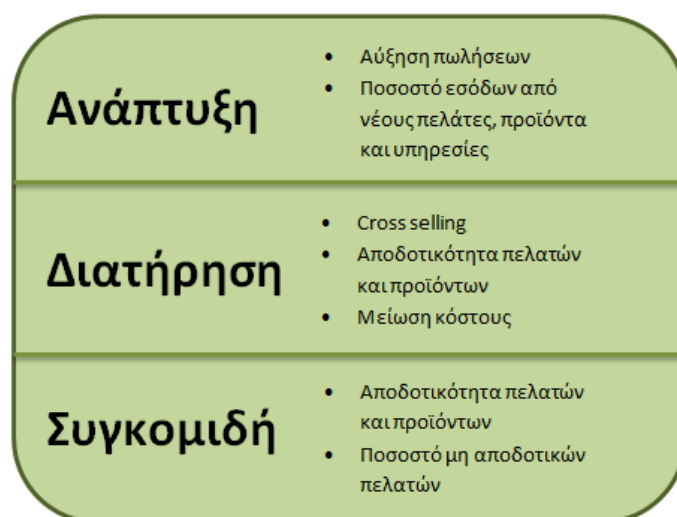
ενσωματώνεται η στρατηγική της βελτίωσης των οικονομικών επιδόσεων. Έτσι, θα ήταν σωστό να πούμε ότι οι οικονομικοί στόχοι είναι αποτέλεσμα των βελτιώσεων στις 3 άλλες διαστάσεις.

Κατά κανόνα οι οικονομικοί στόχοι μπορούν εύκολα να συνδεθούν και με τις 3 άλλες διαστάσεις (υπάρχουν εξαιρέσεις, αλλά δεν είναι πολλές). Με αυτή την έννοια οι οικονομικοί στόχοι παίζουν δύο ρόλους: να καθορίσουν τις προσδοκίες ως προς τις οικονομικές επιδόσεις της εταιρείας (όπως ορίστηκαν στη στρατηγική) και ταυτόχρονα να αποτελούν στόχο για τα μέτρα και τους σκοπούς των άλλων διαστάσεων.

Υπάρχει μεγάλη συζήτηση όσον αφορά τη χρήση πανομοιότυπων οικονομικών στόχων για όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Οι υποστηρικτές της μεθόδου αυτής υποστηρίζουν ότι ο καθένας θα πρέπει να αξιολογείται σύμφωνα με τις ίδιες μετρήσεις, υποστηρίζοντας έτσι την αρχή του «ευ αγωνίζεσθαι». Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση αποτυγχάνει να αναγνωρίσει τις διαφορετικές στρατηγικές των διαφόρων τμημάτων και διευθύνσεων της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, συνιστάται οι προϊστάμενοι των τμημάτων και των διευθύνσεων να προσαρμόζουν κατάλληλα τους οικονομικούς δείκτες των τμημάτων τους σύμφωνα με τη στρατηγική των διευθύνσεων τους. Προφανώς, οι στρατηγικές αυτές θα πρέπει να ακολουθούν το γενικό στρατηγικό όραμα της εταιρείας.

Διαφορετικοί οικονομικοί στόχοι σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις διανύοντας τα διάφορα στάδια της ανάπτυξης τους απαιτούν κάθε φορά και διαφορετικούς οικονομικούς στόχους. Αν και στην πραγματικότητα είναι αρκετά, μπορούμε χάριν απλότητας να εντοπίσουμε τα τρία πιο βασικά από αυτά:



Σχήμα 2.5: Διαφορετικοί οικονομικοί στόχοι σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης

Στάδιο Ανάπτυξης

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις περνάνε από κάποια πρώιμα στάδια ανάπτυξης. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις περιλαμβάνουν σε αυτή τη φάση υπηρεσίες και προϊόντα με μεγάλες πιθανότητες ανάπτυξης. Οι αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις πιθανόν να έχουν αρνητικές ταμειακές ροές και χαμηλό δείκτη ROIC (Return On Invested Capital-επιστροφή επί του επενδεδυμένου κεφαλαίου). Έτσι, προκειμένου να επιβεβαιωθεί το ενδεχόμενο αυτό χρειάζεται η επιχείρηση να αναπτύξει την υποδομή, τα δίκτυα διανομής, τα συστήματα παραγωγής κλπ. Έτσι λοιπόν οι οικονομικοί στόχοι για τις αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις είναι η αύξηση των εσόδων και η αύξηση των πωλήσεων σε στοχευμένες αγορές και target group πελατών.

Στάδιο Διατήρησης

Γενικά τα περισσότερα τμήματα σε μια επιχείρηση βρίσκονται σε στάδιο διατήρησης. Αυτό σημαίνει ότι τα εν λόγω τμήματα εξακολουθούν να προσελκύουν επενδύσεις και να εφαρμόζουν τεχνικές επανεπένδυσης. Οι απώτεροι στόχοι εδώ είναι να διατηρηθεί το υπάρχον μερίδιο αγοράς και σε ορισμένες περιπτώσεις σταδιακά να αυξάνεται. Έτσι, οι περισσότεροι οικονομικοί στόχοι στο στάδιο της διατήρησης θα περιλαμβάνουν την αύξηση της κερδοφορίας, όπως αύξηση των λειτουργικών εσόδων και του μικτού περιθωρίου κέρδους.

Στάδιο Συγκομιδής

Ορισμένα τμήματα της επιχείρησης μπορεί να έχουν φθάσει στο στάδιο της ωρίμανσης και έτσι η διοίκηση της εταιρείας θέλει να καρπωθεί από τις επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν στα δύο πρώτα στάδια. Σε αυτό το στάδιο, η εταιρεία σπάνια προσελκύει νέες επενδύσεις (μόνο ίσως για να συντηρήσει τον εξοπλισμό ή για θέματα παρόμοιας φύσης, αλλά όχι να ξοδέψει). Έτσι λοιπόν, βασικός σκοπός εδώ είναι η μεγιστοποίηση των ταμειακών ροών στην εταιρεία και η μείωση των αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης.

Συνεπώς, είναι προφανές ότι κάθε ένα από τα στάδια απαιτεί τους δικούς του οικονομικούς στόχους που να υπαγορεύονται από τις απαιτήσεις του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης. Έτσι, οι οικονομικοί στόχοι για τις αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις περιλαμβάνουν την αύξηση των πωλήσεων στις υπάρχουσες και σε νέες αγορές, με τα υφιστάμενα και με νέα προϊόντα. Το στάδιο της διατήρησης προϋποθέτει παραδοσιακούς οικονομικούς στόχους, όπως αύξηση των λειτουργικών εσόδων, απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου, το μικτό περιθώριο κέρδους, ενώ οι οικονομικοί στόχοι στο στάδιο της συγκομιδής εστιάζουν στην αύξηση των ταμειακών ροών.

Εν γένει, οι οικονομικοί στόχοι εμπίπτουν στις ακόλουθες κατηγορίες:



Σχήμα 2.6: Κατηγορίες οικονομικών στόχων

Αύξηση εσόδων: Περιλαμβάνει κυρίως στόχους για την προσέγγιση νέων πελατών και αγορών, την επέκταση των προϊόντων και των υπηρεσιών και την αλλαγή τους, εισάγοντας νέες πολιτικές τιμολόγησης κλπ.

Βελτίωση Παραγωγικότητας/Μείωση κόστους: Περιλαμβάνει στόχους για τη μείωση του έμμεσου κόστους. Εν παραδείγματι, μοιράζοντας κοινούς πόρους με άλλα τμήματα της επιχείρησης, μειώνεται το άμεσο κόστος.

Επενδυτική στρατηγική/Χρήση περιουσιακών στοιχείων: Περιλαμβάνει στόχους για μεγαλύτερη αξιοποίηση των παγίων περιουσιακών στοιχείων και για τη βελτίωση της απόδοσης των επενδύσεων (Return On Investment-ROI).

Δεν πρέπει επίσης να ξεχνάμε το ρόλο της διαχείρισης του κινδύνου στους στόχους της χρηματοοικονομικής διάστασης. Οι περισσότερες επιτυχημένες εταιρείες ενσωματώνουν συστήματα διαχείρισης και ανοχής κινδύνου στους οικονομικούς τους στόχους. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία αποφασίσει να διευρύνει τις πηγές εσόδων της είναι τόσο ένας στρατηγικός στόχος αλλά είναι και ένας τρόπος για μία επιχείρηση να αυτοπροστατεύεται από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος -το οποίο στην ουσία αποτελεί στόχο της διαχείρισης του κινδύνου.

2.4.2 Διάσταση Πελατών

Στη διάσταση των πελατών μια εταιρία επιλέγει τα τμήματα της αγοράς και των πελατών στα οποία θέλει να ανταγωνιστεί. Προφανώς όπως και στη χρηματοοικονομική προοπτική ο στόχος παραμένει ο ίδιος, η αύξηση των κερδών. Αυτή η προοπτική καθορίζει στην ουσία τα βασικά μέτρα για τους πελάτες όπως είναι: η αφοσίωση, η διατήρηση, η απόκτηση και η κερδοφορία. Αυτά τα μέτρα ευθυγραμμίζονται με το στόχο, τις αγορές και τις κατηγορίες των πελατών.

Το μάρκετινγκ κερδίζει όλο και περισσότερη δημοτικότητα τις τελευταίες δεκαετίες. Πριν από αυτό, οι εταιρείες εστίαζαν υπερβολικά στις εσωτερικές διαδικασίες και την καινοτομία. Ως αποτέλεσμα, ορισμένοι από αυτούς να κυκλοφορήσουν ποιοτικά προϊόντα/υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές, αλλά τα εν λόγω προϊόντα/υπηρεσίες να μην ήταν αυτά που οι πελάτες επιζητούσαν τη

συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Η μη κατανόηση των αναγκών των πελατών δίνει το πλεονέκτημα στους ανταγωνιστές να προσφέρουν στους πελάτες τους προϊόντα/υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.

Για το λόγο αυτό, η έμφαση έχει μετατοπιστεί από το εσωτερικό (διεργασίες εντός της εταιρείας) στο εξωτερικό (πελάτες και αγορές) περιβάλλον. Η προσφερόμενη αξία του προϊόντος προς τον πελάτη έχει γίνει κύριος στόχος για πολλές εταιρείες. Έγινε κατανοητό ότι για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων οικονομικών στόχων, η εταιρεία πρέπει να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που πραγματικά εκτιμώνται από τους πελάτες. Στη διάσταση των πελατών, η BSc μεταφράζει τη στρατηγική και την αποστολή σε καθαρά εμπορικούς και «πελατοκεντρικούς» στόχους.

Τμηματοποίηση της αγοράς. Διαφορετικές προτιμήσεις των διαφόρων target groups

Φυσικά, οι υπάρχοντες και δυνητικοί πελάτες δεν μοιάζουν. Είναι όλοι τους διαφορετικοί, με διαφορετικές απαιτήσεις, ανάγκες, αξίες, τρόπο ζωής, και γι' αυτό εκτιμούν τα προϊόντα/υπηρεσίες με διαφορετικό τρόπο. Είναι αναγκαίο να αναλυθούν διάφοροι τομείς των πελατών/της αγοράς ώστε να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που θα αποτελούν την καλύτερη επιλογή για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Η προσέγγιση αυτή καθιστά δυνατή την παροχή προϊόντων/υπηρεσιών στους πελάτες σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους, η οποία επιπροσθέτως προστατεύει την εταιρεία από τους ανταγωνιστές. Ως αποτέλεσμα ο πελάτης μένει πιστός σε μια συγκεκριμένη εταιρεία.

Στη BSC, όταν πραγματοποιείται η τμηματοποίηση της αγοράς, θα πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι και τα μέτρα για τα target groups. Υπάρχουν δύο ομάδες μέτρων που χρησιμοποιούνται στη διάσταση του πελάτη: το βασικό μάνατζμεντ πελατών που χρησιμοποιείται από τις περισσότερες εταιρείες (την ικανοποίηση των πελατών, τη διατήρηση των πελατών, το μερίδιο αγοράς κ.λπ.) και οι οδηγοί των επιδόσεων για τα αποτελέσματα των πελατών που απαντάνε σε ερωτήσεις όπως "Τι θα πρέπει να προσφέρει η εταιρεία στους πελάτες για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και τη διατήρησή τους, προκειμένου να αυξήσει το μερίδιο αγοράς; "

Βασικό μάνατζμεντ πελατών

Τα αποτελέσματα του βασικού μάνατζμεντ πελατών είναι λίγο πολύ το ίδιο μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων ή οργανισμών. Μερικά από τα μέτρα φαίνονται στο ακόλουθο σχήμα και αναλύονται στη συνέχεια:



Σχήμα 2.7 Βασικά μέτρα της διάστασης των πελατών

- **Μερίδιο αγοράς**

Είναι ένα ποσοστό της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη αγορά (αυτό μπορεί να είναι ο αριθμός των πελατών, το ποσό των χρημάτων που δαπανώνται κλπ). Η μέτρηση του μεριδίου αγοράς γίνεται μόνο αφού προσδιοριστούν τα τμήματα της αγοράς. Πρόκειται για πληροφορίες που δίνονται από ομίλους της βιομηχανίας, στατιστικά της κυβέρνησης, εμπορικές ενώσεις και άλλες δημόσιες πηγές πληροφοριών. Μερικές φορές, η αγορά μετριέται από το ποσό των χρημάτων που υπάρχει και οι πιθανοί πελάτες είναι έτοιμοι να πληρώσουν (για παράδειγμα, το ποσό των ποτών που οι πελάτες μπορούν να καταναλώσουν).

- **Διατήρηση πελατών**

Προφανώς, η διατήρηση των πελατών είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να διατηρηθεί το τρέχον επίπεδο εσόδων. Συνεπώς, είναι πραγματικά σημαντικό να μετρηθεί η διατήρηση των πελατών σε τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να προσδιοριστούν αλλαγές στις τάσεις. Το γεγονός ότι οι πελάτες μένουν στην εταιρεία αποδεικνύει ότι οι εν λόγω πελάτες είναι πιστοί προς αυτήν. Η μέτρηση της διατήρησης πελατών είναι κατά κάποιο τρόπο μέτρηση της εμπιστοσύνης των πελατών.

- **Απόκτηση πελατών**

Είναι η διαδικασία προσέλκυσης νέων πελατών η οποία αποτελεί βασικό στοιχείο της ανάπτυξης της στρατηγικής. Η αύξηση της πελατειακής βάσης είναι πολύ σημαντική. Η μέτρηση της απόκτησης νέων πελατών γίνεται με την αξιολόγηση των συντελεστών κατά την οποία μια εταιρεία προσελκύει νέους πελάτες. Ο δείκτης αυτός προσδιορίζεται είτε από τον αριθμό των νέων πελατών είτε από τον αριθμό των πωλήσεων στους νέους πελάτες. Οι εκστρατείες για την απόκτηση πελατών είναι ιδιαίτερα δημοφιλής από τις εταιρείες που προσφέρουν συνδρομητικές υπηρεσίες (υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, ISP, μέσα μαζικής ενημέρωσης, συνδρομητική τηλεόραση, κλπ.)

- **Ικανοποίηση πελατών**

Η επιτυχία των δύο παραπάνω κατηγοριών εξαρτάται από το πόσο καλά μια εταιρεία ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών. Η ικανοποίηση των πελατών είναι πολύ σημαντική. Ο ικανοποιημένος πελάτης μένει πιστός στην εταιρεία. Οι έρευνες ικανοποίησης πελατών έχουν γίνει εξαιρετικά δημοφιλής σε όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους. Πρόκειται για έρευνες μέσω ταχυδρομείου, τηλεφωνικές συνεντεύξεις, προσωπικές συναντήσεις. Μερικές φορές, οι πελάτες καλούνται να αξιολογήσουν τη συνομιλία με τα τηλεφωνικά κέντρα μιας επιχείρησης, την ποιότητα των υπηρεσιών στα σημεία πώλησης κλπ.

- **Κερδοφορία πελατών**

Έχοντας εξαιρετικά ικανοποιημένους πελάτες δεν εξασφαλίζονται απαραίτητα και υψηλά έσοδα. Οι ιδιότροποι πελάτες δεν είναι συνήθως προσοδοφόροι. Συνεπώς, η κερδοφορία των πελατών είναι ένας καλός δείκτης που δείχνει την αποτελεσματικότητα των δράσεων που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο των εκστρατειών μάρκετινγκ από τις παραπάνω 4 κατηγορίες. Μερικές φορές είναι αδύνατον να ικανοποιηθούν όλες οι απαιτήσεις των πελατών με έναν τρόπο που θα είναι επικερδής για την εταιρεία. Πρέπει να επιτευχθεί ένας συμβιβασμός μεταξύ της κερδοφορίας και της ικανοποίησης των πελατών.

Οδηγοί απόδοσης πελατών

Για να γίνει πιο κατανοητό τι είναι οι οδηγοί απόδοσης πελατών και για να απαντήσουμε στο ερώτημα που θέσαμε προηγουμένως θα αναλύσουμε τη περιλαμβάνει η έννοια αξία για τον πελάτη



Σχήμα 2.8 Η έννοια αξία για τον πελάτη

- **Πελατειακές σχέσεις.** Πρόκειται για τη θέσπιση συστήματος ανάδρασης, προκειμένου να ελεγχθεί η συμπεριφορά των πελατών προς τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ακόμα τα αιτήματα των πελατών και οι προτάσεις τους.

- *Χαρακτηριστικά προϊόντων.* Πρόκειται για τη λειτουργικότητα, την τιμή και την ποιότητα που μπορεί να έχει ένα προϊόν. Διαφορετικά target group εκτιμούν διαφορετικά τα χαρακτηριστικά.
- *Εικόνα και φήμη.* Η εξαιρετική φήμη αυξάνει τις πιθανότητες απόκτησης νέων πελατών και διατήρηση των υφιστάμενων. Η διαδικασία δημιουργίας εικόνας λειτουργεί με δύο τρόπους. Μια εταιρεία δημιουργεί τη δική της εικόνα, και την ίδια στιγμή μπορεί να δημιουργεί μια εικόνα ενός χαρακτηριστικού τύπου πελάτη. Συχνά οι πελάτες φαίνεται να υιοθετούν target group ή μια εικόνα πελάτη που δημιουργήθηκε από μια εταιρεία, χωρίς στην πραγματικότητα, να αντιπροσωπεύουν το group ή την εικόνα αυτή.

2.4.3 Διάσταση Εσωτερικών διαδικασιών

Πολλά έχουν λεχθεί σχετικά με τα πιο συνηθισμένα λάθη που κάνουν οι μάνατζερ κατά την εφαρμογή της Balanced Scorecard. Ένα από τα πιο συνήθη σφάλματα είναι ότι μια εταιρεία μπορεί να είναι ανέτοιμη να χρησιμοποιήσει τη BSC ή να μην υπάρχει το ανθρώπινο δυναμικό που θα είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή της. Την ίδια στιγμή, ακόμη και ένα ικανό προσωπικό μπορεί να κάνει λάθη που σχετίζονται με την εσφαλμένη επιλογή των βασικών δεικτών απόδοσης (KPI) ή μέτρων.

Κάθε εταιρεία ορίζει οικονομικούς στόχους (για τους μετόχους) και πελατειακούς (για τους υπάρχοντες και για τους νέους πελάτες). Βασισμένοι σ' αυτούς τους στόχους γίνεται η επιλογή των δεικτών επίδοσης στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών. Όταν λέμε λοιπόν εσωτερικές διαδικασίες εννοούμε το σύνολο των διαδικασιών και των καινοτομιών που καθιστούν δυνατή την επίτευξη των στόχων για τους μετόχους και τους πελάτες.

Σε αντίθεση με άλλα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης, η Balanced Scorecard περιλαμβάνει τις πιο σημαντικές εσωτερικές διαδικασίες της αλυσίδας: τη διαδικασία της καινοτομίας, τη διαδικασία των λειτουργιών και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Η διαδικασία της καινοτομίας περιλαμβάνει την αναγνώριση νέων αναγκών των πελατών και την ανάπτυξη νέων λύσεων για την ικανοποίηση αυτών. Η διαδικασία των λειτουργιών αφορά όλα τα στάδια που περνούν μέχρι τα προϊόντα/οι υπηρεσίες φτάσουν στους τελικούς πελάτες, ενώ η μετά την πώληση η εξυπηρέτηση υποδηλώνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μετά την αγορά του προϊόντος/της υπηρεσίας.

Η διαδικασία της επιλογής μέτρων και τον καθορισμό των στόχων στης διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών καταδεικνύει έντονα τη διαφορά μεταξύ της Balanced Scorecard και τα άλλα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης. Αυτό που κάνει είναι να δίνει μεγάλη σημασία στον έλεγχο και τη βελτίωση των υφιστάμενων

επιχειρηματικών διαδικασιών. Σε αντίθεση με τα περισσότερα συστήματα που στηρίζονται σε οικονομικές μετρήσεις και μηνιαίας συχνότητας αναφορές. Ευτυχώς οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν κάνει βήματα προόδου προς αυτή την κατεύθυνση χρησιμοποιώντας όλο και περισσότερα μέτρα και στόχους για τη βελτιστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών.

Αντί των οικονομικών δεικτών χρησιμοποιούνται πλέον δείκτες απόδοσης, ποιότητας, ο χρόνος του κύκλου εργασιών και αποδοτικότητας. Αυτή η προσέγγιση είναι καλύτερη από τη χρήση μόνο οικονομικών δεικτών, αν και με αυτόν τον τρόπο συνήθως βελτιώνονται οι επιδόσεις ενός επιμέρους τμήματος της επιχείρησης και όχι η απόδοση του συνόλου της εταιρείας. Οι δείκτες των εσωτερικών διαδικασιών λαμβάνουν υπόψη τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας που έχουν σχέση με τους μετόχους και τους πελάτες και προσπαθούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους. Μια τέτοια top-down προσέγγιση (από την κορυφή προς τα κάτω) συνήθως οδηγεί στην εμφάνιση νέων διαδικασιών που η εταιρεία πρέπει να υλοποιήσει. Με άλλα λόγια, αφού γίνουν εμφανείς οι στόχοι για τους μετόχους και τους πελάτες, οι μάνατζερ της εταιρείας θα πρέπει να προσδιορίσουν τις λειτουργικές αυτές διαδικασίες που θα καταστήσουν δυνατή την επίτευξη των στόχων αυτών που θα οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης.

Εσωτερικές διαδικασίες αλυσίδας

Κάθε επιχείρηση είναι ξεχωριστή και ως εκ τούτου έχει τις δικές της μοναδικές λειτουργικές διαδικασίες. Ωστόσο, είναι δυνατόν να συστηματοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες ώστε να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη BSc στην επιλογή των σωστών δεικτών στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών. Όπως προαναφέρθηκε αυτές οι διαδικασίες αφορούν την καινοτομία, τις λειτουργίες και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Η καινοτομία έχει να κάνει με την έρευνα των πιθανών ή των κρυφών αναγκών των πελατών, προκειμένου να σχεδιάσουν ένα προϊόν που θα μπορέσει να καλύψει αυτές τις ανάγκες. Η διαδικασία των λειτουργιών περιλαμβάνει όλα τα στάδια μέχρι να φτάσει το προϊόν στον τελικό αποδέκτη. Παραδοσιακά, στη διαδικασία αυτή έχει δοθεί μεγάλη προσοχή από τις περισσότερες εταιρείες. Η μείωση του κόστους και η λειτουργική τελειότητα είναι οι βασικοί στόχοι. Ωστόσο, η λειτουργική τελειότητα δεν είναι και το σημαντικότερο στοιχείο σε αυτές τις λειτουργίες αλυσίδας.

Το τελευταίο στοιχείο στην αλυσίδα είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την αγορά ενός προϊόντος. Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση μπορεί να περιλαμβάνει την εκπαίδευση και την υποστήριξη, για παράδειγμα, κάποιου τεχνολογικά εξελιγμένου προϊόντος. Θα μπορούσε επίσης να θεωρηθεί ως σύστημα ανάδρασης και ως ένα πολύ καλό κέντρο υποστήριξης πελατών .

➤ *Διαδικασία καινοτομίας*

Αρχικά η διαδικασία της καινοτομίας δεν περιλαμβανόταν στις εσωτερικές διαδικασίες. Αλλά η εμπειρία από την εφαρμογή της BSc σε διάφορες εταιρείες απέδειξε ότι η καινοτομία είναι μία από τις πιο σημαντικές και

κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες. Ορισμένες εταιρείες δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην έγκαιρη και αποτελεσματική καινοτομία απ' ό,τι στην παραδοσιακή λειτουργική τελειότητα. Η σημασία της καινοτομίας είναι ιδιαίτερα αισθητή σε εταιρείες που ασχολούνται με τεχνολογικά αναπτυσσόμενα και σχεδιασμένα προϊόντα όπως φαρμακευτικά προϊόντα, βιομηχανίες λογισμικού και hi tech προϊόντων κλπ.

Η διαδικασία της καινοτομίας περιλαμβάνει δύο στοιχεία: πρώτον, οι μάνατζερ εντοπίζουν την αγορά, το μέγεθος και τις ιδιαιτερότητες της, τις πιθανές ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών, καθώς και τα όρια τιμών για τα νέα προϊόντα. Είναι πολύ σημαντικό να έχουμε ακριβείς και έγκυρες πληροφορίες για το μέγεθος της αγοράς όπως και ποιες νέες ευκαιρίες μπορεί η νέα αυτή αγορά να προσφέρει. Έχουμε λοιπόν δύο ερωτήματα που δημιουργούνται:

Τι χαρακτηριστικά θα πρέπει να έχουν τα νέα προϊόντα για να τα προτιμήσουν οι πελάτες;

Πώς η καινοτομία θα βοηθήσει να νικήσουμε τους ανταγωνιστές στη νέα αγορά;

Αυτές οι φαινομενικά απλές ερωτήσεις απαιτούν εκτεταμένη έρευνα και δημιουργικότητα. Αν πριν από αρκετές δεκαετίες οι εταιρείες αποκτούσαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχουν αυτές που παράγουν καινοτόμα προϊόντα. Συχνά η εταιρεία τη στιγμή που λανσάρει ένα νέο προϊόν έχει ήδη την τεχνολογία και σχεδιάζει να αναπτύξει ένα νέο προϊόν. Έτσι, οι διαδικασίες της έρευνας και της ανάπτυξης έχουν γίνει εξαιρετικά σημαντικές στις διαδικασίες αλυσίδας. Σήμερα, ορισμένες εταιρείες ξοδεύουν περισσότερα χρήματα για την καινοτομία και την έρευνα, απ' ό,τι δίνουν για τη συντήρηση των λειτουργιών και τις διαδικασίες παραγωγής.

➤ *Διαδικασία λειτουργίας*

Η διαδικασία της λειτουργίας αρχίζει όταν μια επιχείρηση λαμβάνει την παραγγελία του πελάτη για ένα προϊόν και τελειώνει όταν το προϊόν παραδίδεται στον πελάτη. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων σε πελάτες. Επειδή αυτές οι λειτουργίες είναι επαναλαμβανόμενες οι εταιρείες νοιάζονται να τις βελτιστοποιήσουν και να τις βελτιώνουν. Ωστόσο, η υπερβολική προσοχή στις διαδικασίες λειτουργίας μπορεί μερικές φορές να έχει αρνητικές συνέπειες. Ο βασικός στόχος είναι η μείωση του κόστους, του χρόνου του κύκλου εργασιών και η αύξηση της ποιότητας.

➤ *Εξυπηρέτηση μετά την πώληση*

Αυτά είναι η εγγύηση και οι δραστηριότητες επισκευής, η διεκπεραίωση των πληρωμών, η κατάρτιση και η υποστήριξη. Είναι δυνατόν να εφαρμοστούν και εδώ οι ίδιου τύπου μετρήσεις όπως προηγουμένως: ο χρόνος, το κόστος

και η ποιότητα. Όταν λέμε χρόνο αναφερόμαστε στον χρόνο που απαιτείται για να λυθεί ένα πρόβλημα. Με το κόστος εννοούμε το κόστος για να λυθεί το πρόβλημα και η ποιότητα είναι το πόσο καλά λύνονται τα προβλήματα των πελατών (για παράδειγμα, ο αριθμός των τηλεφωνημάτων που χρειάστηκαν να καλέσουν μόνο μια φορά για το εκάστοτε πρόβλημα).

2.4.4 Διάσταση Μάθησης και Εκπαίδευσης

Ο στόχος στη διάσταση της μάθησης και εκπαίδευσης είναι να ενθαρρυνθεί η εφαρμογή των στόχων που έχουν τεθεί στη χρηματοοικονομική διάσταση, σε αυτή των πελατών και των εσωτερικών διαδικασιών. Έχει παρατηρηθεί ότι, όταν οι επιχειρήσεις αξιολογούνται βασιζόμενοι σε βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθούν αποτελεσματικά επενδύσεις που θα βελτιώσουν τις επιδόσεις των ανθρώπων, των επιχειρησιακών λειτουργιών και συστημάτων. Κατά κανόνα, οι περικοπές για τέτοιου είδους επενδύσεις είναι ένας άμεσος τρόπος για να βελτιωθούν οι βραχυπρόθεσμοι οικονομικοί στόχοι. Ως εκ τούτου, οι συνέπειες από τέτοιων μορφών επενδύσεις δεν είναι ορατές σε σύντομο χρονικό διάστημα. Όταν όμως αυτές γίνουν ορατές συχνά είναι πολύ αργά για να αντιδράσει κανείς.

Πολλές φορές, οι επενδύσεις στην έρευνα και την ανάπτυξη συγχέεται με τους στόχους της διάστασης της μάθησης και εκπαίδευσης. Είναι σωστό μια εταιρεία να επενδύει σε νέο εξοπλισμό και τεχνολογίες, αλλά πρέπει να ακολουθείται με τις σχετικές αλλαγές σε υποδομές και εκπαιδευμένο προσωπικό για να χρησιμοποιηθούν σωστά οι νέες αυτές τεχνολογίες. Φυσικά, ο σχεδιασμός αυτός λειτουργεί μόνο σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, προκειμένου να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι οικονομικοί στόχοι.

Έχουμε τρεις βασικές κατηγορίες στη διάσταση της μάθησης και της ανάπτυξης:

- *Οι ικανότητες των εργαζομένων*
- *Οι δυνατότητες του συστήματος πληροφόρησης*
- *Τα κίνητρα, η ενδυνάμωση και η συμμόρφωση με τη στρατηγική του ανθρωπίνου δυναμικού*

Από την εμφάνιση των τεράστιων εταιρειών και των εργαζομένων των επιχειρήσεων υπάρχει συνήθως ένα αυστηρό σχέδιο, στο οποίο περιγράφονται το πεδίο και η φύση των εργασιών που πρέπει να γίνουν. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι έπρεπε να κάνουν πολλές εργασίες ρουτίνας. Ωστόσο, η επανάσταση στον τομέα της πληροφορικής έφερε δραματικές αλλαγές. Τώρα, οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται για να σκέφτονται για την εταιρεία, ενώ οι περισσότερες από τις εργασίες ρουτίνας είναι αυτοματοποιημένες. Οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή παραγωγής είναι εκείνοι που είναι υπεύθυνοι για την παραγωγή και για τους πελάτες την ίδια στιγμή. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο δημιουργικές ιδέες προέρχονται συχνά από τα

χαμηλότερα επίπεδα. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η διατήρηση των υφισταμένων επιδόσεων δεν είναι αρκετή. Η άρνηση για ανάπτυξη προκαλεί σύντομα το θάνατο της επιχείρησης. Συνεπώς, αυτές τις μέρες, οι δημιουργικές ιδέες και το μυαλό των εργαζομένων χρησιμοποιούνται προς όφελος της επιχείρησης.



Σχήμα 2.9: Πλαίσιο αξιολόγησης της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης

Οι ικανότητες των εργαζομένων

Η βάση μέτρησης των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει τις εξής τρεις παραμέτρους:

- Ικανοποίηση των εργαζομένων
- Μονιμότητα των εργαζομένων
- Παραγωγικότητα των εργαζομένων

Οι περισσότερες εταιρείες συμφωνούν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση για τη συνολική επιτυχία της επιχείρησης. Στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι οι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι έχουν συνήθως τους πιο ικανοποιημένους πελάτες. Η εξήγηση βρίσκεται στην ψυχολογική τους διάθεση. Εάν ένας εργαζόμενος αισθάνεται χρήσιμος, αν υπάρχει θετικό κλίμα, είναι λογικό να αναμένεται υψηλότερη απόδοση απ' αυτόν.

➤ Ικανοποίηση των εργαζομένων

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών επειδή οι εργαζόμενοι σε αυτή την περίπτωση έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και δε λαμβάνουν συνήθως κάποια ανταμοιβή. Ο πιο συνηθισμένος τρόπος για τη μέτρηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων είναι η διεξαγωγή έρευνας σε ετήσια ή μηνιαία βάση. Τα βασικά σημεία σε αυτή την έρευνα θα πρέπει να είναι τα εξής:

- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

- Αναγνώριση για την ορθή διεκπεραίωση μιας εργασίας
 - Πρόσβαση σε πληροφορίες που απαιτούνται για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων
 - Ενθάρρυνση για δημιουργικότητα και δραστηριοποίηση στον χώρο εργασίας
 - Γενική ικανοποίηση από την εταιρεία
- Μονιμότητα των εργαζομένων
- Η μονιμότητα των εργαζομένων είναι ένας άλλος σημαντικός δείκτης. Κατά κανόνα, οι έξυπνοι διευθυντές ανθρωπίνου δυναμικού προσπαθούν να πείσουν τους καλύτερους εργαζόμενους να μείνουν στην επιχείρηση για όσο το δυνατόν περισσότερο. Οι μακροπρόθεσμες επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό είναι γνωστό ότι είναι αρκετά αποτελεσματικές. Αν ένας εργαζόμενος αποχωρήσει από την εταιρεία, τότε η εταιρεία χάνει μέρος του πνευματικού της δυναμικού. Το ποσοστό αλλαγής προσωπικού είναι ένας σημαντικός δείκτης για τη μονιμότητα των εργαζομένων.
- Παραγωγικότητα των εργαζομένων
- Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι ένας δείκτης που αντιπροσωπεύει τον αντίκτυπο της καινοτομίας, τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων, τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και των εσωτερικών διαδικασιών στην κερδοφορία της εταιρείας. Ένας από τους πιο απλούς τρόπους να αξιολογήσει κανείς την αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι η μέτρηση του δείκτη εσόδων ανά εργαζόμενο. (ο οποίος θα πρέπει να προσαρμοστεί σε άλλο σύστημα οικονομικών δεικτών της BSc).

Οι δυνατότητες του συστήματος πληροφόρησης

Όταν μια εταιρεία προσδοκεί την καλύτερη επίδοση των εργαζομένων της (ειδικά εκείνων που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες) θα πρέπει να διασφαλίσει ότι ο εν λόγω εργαζόμενος είναι εφοδιασμένος με τις πληρέστερες και πιο σύγχρονες πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες, τους στόχους τους, τις εσωτερικές διαδικασίες και τις πιθανές συνέπειες των αποφάσεων του ίδιου. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν μια γρήγορη ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με το προϊόν και τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες. Καλό είναι οι πληροφορίες αυτές να είναι προσβάσιμες διαδικτυακά με σκοπό να ικανοποιήσει πλήρως τις ανάγκες των πελατών.

Τα κίνητρα, η ενδυνάμωση και η συμμόρφωση με τη στρατηγική του ανθρωπίνου δυναμικού

Ας υποθέσουμε ότι ένας εργαζόμενος είναι καλά εκπαιδευμένος και έχει πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα/υπηρεσίες για τα οποία είναι αρμόδιος. Σε περίπτωση όμως που δεν δίνονται αρκετά κίνητρα στον εργαζόμενο αυτό, ο οργανισμός είναι απίθανο να ωφεληθεί. Επομένως, το καλό εργασιακό περιβάλλον και η παρακίνηση ανάληψης πρωτοβουλίας από τους εργαζόμενους είναι εξαιρετικά σημαντική. Ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν δείκτες όπως ο αριθμός προτάσεων ανά εργαζόμενο. Καλό είναι, η ένδειξη αυτή να συνυπολογίζεται με την εφαρμογή της πρωτοβουλίας και τα αποτελέσματα αυτής. Είναι αυτονόητο ότι οι πρωτοβουλίες πρέπει να ενθαρρύνονται οικονομικά, ή με οποιοδήποτε άλλο τρόπο. Είναι σημαντικό τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να ελέγχουν το πώς αξιοποιούνται οι προτάσεις αυτές και να παρέχουν στους εργαζόμενους την απαιτούμενη ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με το θέμα αυτό. Συχνά οι προτάσεις από τους εργαζόμενους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες μπορεί να εξασφαλίσει μεγάλο οικονομικό όφελος για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Είναι κρίσιμο όλοι οι σκοποί και οι στόχοι από τα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης να συμμορφωθούν με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, όπως αυτοί διαμορφώνονται στη BSc. Ένας από τους καλύτερους τρόπους για να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι των τμημάτων έχουν ενσωματωθεί σωστά στη BSc είναι η έκθεση της Balanced Scorecard σε όσο το δυνατόν περισσότερους εργαζόμενους. Με αυτό τον τρόπο κάθε εργαζόμενος θα κατανοήσει τη συμβολή του στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων και του ρόλου του ίδιου στην εταιρεία.

2.5 Οι δείκτες και οι σχέσεις αιτιότητας

2.5.1 Οι δείκτες

Ο δείκτης μέτρησης της απόδοσης ή KPI (Key Performance Indicator) είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται στη βιομηχανία για να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαμε να μετρήσουμε την απόδοση σε μία επιχείρηση. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν συνήθως δείκτες μέτρησης απόδοσης για να αξιολογήσουν την επιτυχία μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας. Μερικές φορές η λέξη «επιτυχία» αφορά την επίτευξη προόδου προς την κατεύθυνση του στρατηγικού στόχου και άλλες φορές την επαναλαμβανόμενη επίτευξη του ίδιου επιχειρησιακού στόχου. Αυτό που κάνει έναν δείκτη διαφορετικό από ένα οποιοδήποτε άλλο μέσω μέτρησης είναι ότι πρόκειται για το «κλειδί» της επιτυχίας των δραστηριοτήτων. Αυτό οδηγεί αναπόφευκτα στο συμπέρασμα ότι οι δείκτες απόδοσης «κλειδιά» είναι σημαντικές και λίγες. Το πόσο λίγες εξαρτάται από πολλά

πράγματα, όπως το είδος της επιχείρησης, τη φύση της δραστηριότητας και το επίπεδο του ελέγχου που απαιτείται.

Είναι αλήθεια ότι σε ένα μεγάλο οργανισμό είναι συχνό να ορίζονται εκατοντάδες δείκτες τη στιγμή που θα πρέπει λίγες δεκάδες δεικτών να είναι υπεραρκετοί. Κάποιοι έχουν την άποψη πως όσο λιγότεροι δείκτες τόσο το καλύτερο. Έχοντας όμως πολύ λίγους δείκτες επιδόσεων η μέτρηση που θα λάβουμε θα αναφέρεται σε υπερβολικά υψηλό επίπεδο διοίκησης με συνέπεια να είναι ανίκανη στο να επηρεάσει τις δραστηριότητες προς την επίτευξη του στόχου. Για παράδειγμα, ενώ ένας δείκτης «Αύξηση της Κερδοφορίας» είναι θεμιτός, χωρίς ένα σύνολο σαφώς καθορισμένων ενεργειών και περαιτέρω δεικτών απόδοσης σε κατάλληλα επίπεδα πρόκειται απλώς για ένα μέτρο που δείχνει μάλιστα το ήδη πεπραγμένο γεγονός.

Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν να γίνει προσεκτική επιλογή των δεικτών επίδοσης με σκοπό να διαθέτουν το σωστό μίγμα *δεικτών αιτίου* (lead indicators), εκείνων που ελέγχουν τις διαδικασίες, και *δεικτών αποτελέσματος* (lag indicators) εκείνων που μετρούν το τελικό αποτέλεσμα.

Όταν λέμε *δείκτες αποτελέσματος* εννοούμε εκείνους τους δείκτες που αναφέρονται σε ένα αποτέλεσμα επίδοσης στο τέλος ενός χρονικού περιθωρίου όπως αυτό έχει οριστεί. Ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης είναι σε γενικές γραμμές κοινότυποι και αφορούν συνήθως τη χρηματοοικονομική διάσταση και αυτήν των εσωτερικών διαδικασιών.

Οι *δείκτες αιτίου* από την άλλη μεριά έχουν σαν σκοπό τους τον έλεγχο του τρόπου που επιτυγχάνεται ένα αποτέλεσμα. Αναφέρονται λοιπόν σε ενδιάμεσες διαδικασίες, δραστηριότητες ή συμπεριφορές. Αυτού του τύπου οι δείκτες αναφέρονται κυρίως στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών και της ανάπτυξης και εκπαίδευσης. Μερικές φορές μπορεί να αφορούν και την πελατειακή διάσταση.

Οι δείκτες αιτίου αποδεικνύονται πολύ πιο χρήσιμοι, αφού διευκολύνουν στην απεικόνιση της στρατηγικής με συνέπεια την καλύτερη κατανόηση της από το προσωπικό. Επιπλέον η πληροφορία που παρέχεται έχει μελλοντική δύναμη αφού δεν αναφέρεται σε κάτι πεπραγμένο. Σε αυτό ακριβώς το σημείο δίνεται ξεχωριστή έμφαση στο σύστημα της BSc σε σύγκριση με τα υπόλοιπα συστήματα μέτρησης.

Σε κάθε περίπτωση οι δείκτες που χρησιμοποιούνται στη Balanced Scorecard θα πρέπει να στηρίζονται σε αρχές που να επιτρέπουν τη δυνατότητα περαιτέρω ανάλυσης. Οι αρχές αυτές είναι γνωστές με το ακρωνύμιο S.M.A.R.T. δηλαδή οι δείκτες πρέπει να είναι (Doran, 1981):

- **Specific** - Συγκεκριμένοι
- **Measurable** - Μετρήσιμοι
- **Attainable** - Εφικτοί
- **Realistic** - Ρεαλιστικοί
- **Time-related** - Χρονικά οριοθετημένοι

Οι δείκτες πρέπει να μπορούν να μετρηθούν, να παρουσιάζουν με σαφήνεια τα πεδία που χρήζουν βελτίωσης, και να μη δίνουν ψευδείς ενδείξεις. Είναι το

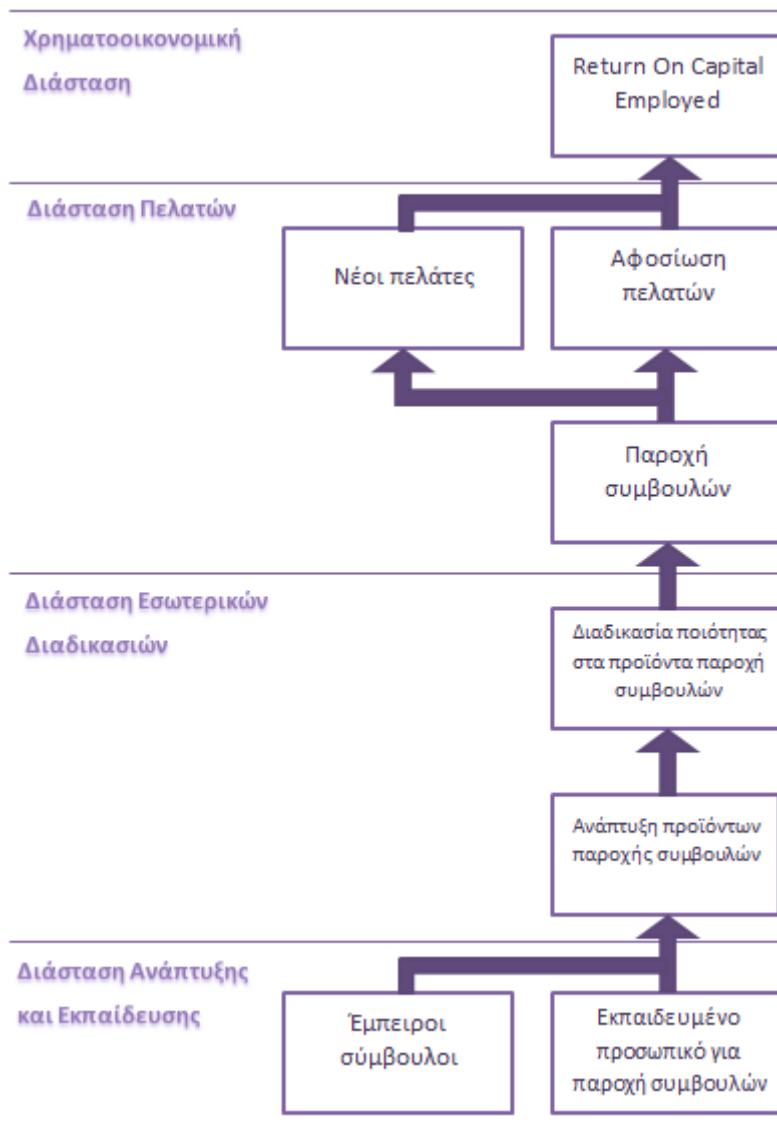
εργαλείο που δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να στοχεύουν συγκεκριμένους τομείς και να αριστοποιούν τα αποτελέσματα σε αυτούς (Simon Beatham et al, 2004). Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται ενδεικτικά δείκτες και στόχοι ανά διάσταση:

Πίνακας 2.1: Δείκτες και στόχοι ανά διάσταση

Διάσταση	Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης	Τύπος Δείκτη
Χρηματοοικονομική	<ul style="list-style-type: none"> Αύξηση κερδών Επικερδές μείγμα προϊόντων Αύξηση λειτουργικής απόδοσης 	<ul style="list-style-type: none"> Κερδοφορία Αριθμός επαφών με πελάτες την εβδομάδα Κέρδος/Ισοδύναμος όγκος Ολική παραγωγικότητα 	Αποτελέσματος Αιτίου Αποτελέσματος Αποτελέσματος
Πελατών	<ul style="list-style-type: none"> Αύξηση εμπιστοσύνης πελατών σε συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων Αύξηση ικανοποίησης πελατών 	<ul style="list-style-type: none"> Όγκος πωλήσεων ανά κατηγορία προϊόντων Αριθμός νέων προϊόντων ανά μήνα Αριθμός προσφορών/Αριθμός παραγγελιών 	Αποτελέσματος Αιτίου Αιτίου
Εσωτερικών Διαδικασιών	<ul style="list-style-type: none"> Επιλογή σωστού τμήματος πελατών Προγραμματισμός σωστού μίγματος προϊόντων Άμεση απόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη Εκμετάλλευση δυναμικότητας μηχανών Μείωση χρόνου παράδοσης Ελαχιστοποίηση χαμένου υλικού 	<ul style="list-style-type: none"> Κόστος ανά πελάτη Κερδοφορία ανά ισοδύναμο όγκο προϊόντος Αριθμός υπευθύνων για τον προγραμματισμό του μίγματος προϊόντος Χρόνος δημιουργίας προσφοράς Αριθμός πωλητών Δυναμικότητα μηχανών Αριθμός άριστα καταρτισμένου προσωπικού Μέσος χρόνος παράδοσης Αριθμός υπαλλήλων υπεύθυνων για την παράδοση ανά μέρα Κόστος χαμένου υλικού 	Αποτελέσματος Αποτελέσματος Αιτίου Αποτελέσματος Αιτίου Αποτελέσματος Αιτίου Αποτελέσματος
Ανάπτυξης και Μάθησης	<ul style="list-style-type: none"> Αύξηση παραγωγικότητας Ανάπτυξη δεξιοτήτων προσωπικού Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών 	<ul style="list-style-type: none"> Παραγωγικότητα προσωπικού Ώρες εκπαίδευσης προσωπικού ετησίως Αριθμός εκπαιδευμένων πωλητών Αριθμός βραβευμένου προσωπικού ανά μήνα Δείκτης παρακίνησης Ποσοστό εργαζομένων με πτυχίο 	Αποτελέσματος Αιτίου Αιτίου Αιτίου Αποτελέσματος Αιτίου

2.5.2 Οι σχέσεις αιτιότητας

Η Balanced Scorecard βασίζεται στην έννοια της στρατηγικής όπως αναπτύχθηκε από τον Michael Porter (1996). Ο Porter υποστηρίζει ότι η ουσία της διατύπωσης μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής έγκειται στο πως σχετίζεται μια επιχείρηση με τον ανταγωνισμό του κλάδου στον οποίο επιχειρεί. Μια στρατηγική είναι μια σειρά από σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος. Το εκάστοτε σύστημα μέτρησης επιδιώκει να κάνει τις σχέσεις αυτές, μεταξύ των στόχων (και των δεικτών) στις διάφορες διαστάσεις, σαφείς έτσι ώστε να μπορεί κάποιος να τις διαχειριστεί. Οι αιτιατές αυτές σχέσεις θα πρέπει να υπάρχουν και στις τέσσερις διαστάσεις της BSc. Για παράδειγμα, μια τεχνική εταιρία, εκτός από την κανονική τους απασχόληση, σκέφτεται να παρέχει και συμβουλές, διότι αποκομίζονται έτσι υψηλότερα κέρδη. Στη διάσταση των χρηματοοικονομικών έχουμε ένα δείκτη ROCE (Επιστροφή στο απασχολούμενο κεφάλαιο). Ο οδηγός του δείκτη αυτού είναι η επέκταση των πωλήσεων σε νέους και υπάρχοντες πελάτες, ως αποτέλεσμα του υψηλού βαθμού αφοσίωσης των πελατών αυτών. Έτσι, οι νέοι πελάτες και η αφοσίωση των πελατών αναμένεται να έχουν μεγάλη επίδραση στην απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου. Σε αυτή την περίπτωση, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών αναμένεται να οδηγήσει σε νέους πελάτες και υψηλότερη αφοσίωση πελατών, η οποία, με τη σειρά της, αναμένεται να οδηγήσει σε υψηλότερη οικονομική απόδοση. Συνεπώς, οι νέοι πελάτες, η αφοσίωση τους και η παροχή συμβουλών έχουν ενσωματωθεί στη διάσταση του πελάτη της Scorecard. Η διαδικασία συνεχίζεται με την ερώτηση ποιες είναι οι απαραίτητες εσωτερικές διαδικασίες για την τεχνική εταιρία με σκοπό να παρέχει συμβουλές. Για να επιτευχθεί αυτό, η επιχείρηση μπορεί να χρειάζεται νέα προϊόντα ποιότητας παροχής συμβουλών. Τα νέα προϊόντα θα πρέπει πρώτα να αναπτυχθούν και στη συνέχεια να ελέγχονται όσον αφορά την ποιότητα. Τα ανεπτυγμένα προϊόντα συμβουλών και ο έλεγχος της διαδικασίας της ποιότητας για τα προϊόντα συμβουλών είναι στοιχεία της διάστασης των εσωτερικών διαδικασιών. Η τεχνική εταιρία για να αναπτύξει τα προϊόντα συμβουλών να εκπαιδεύσει το προσωπικό του ώστε να έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες. Εάν στην εταιρία υπάρχουν επιπλέον έμπειροι σύμβουλοι, θα μειωθεί ο χρόνος ανάπτυξης των προϊόντων συμβουλών. Οι έμπειροι αυτοί σύμβουλοι μπορούν να λειτουργήσουν ως μέντορες για τους εκπαιδευμένους υπαλλήλους. Οι έμπειροι σύμβουλοι και το εκπαιδευμένο προσωπικό για την παροχή συμβουλών ανήκουν στη διάσταση της μάθησης και της ανάπτυξης. Αυτό το παράδειγμα προβάλλει το κλειδί στην ανάπτυξη της BSc τις σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος ή σχέσεις αιτιότητας. Οι σχέσεις αυτές φαίνονται καλύτερα στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:



Σχήμα 2.10: Παράδειγμα σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος

2.6 Η BSc στο δημόσιο τομέα

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η δημιουργία του μοντέλου της BSc οφείλεται στην ανάγκη των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τις αποδόσεις τους. Μετά από λίγα χρόνια δοκιμάστηκε η χρήση του και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς με θετικά αποτελέσματα. Χρησιμοποιήθηκε και συνεχίζει να παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο και στη δημόσια διοίκηση. Με δεδομένο ότι καθίσταται απολύτως θεμιτή η τροποποίηση των παραμέτρων της με σκοπό την πληρέστερη ανταπόκριση στις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού (Assiri, Zairi and Eid, 2006) φαίνεται να αποτελεί ίσως το πιο ολοκληρωμένο εργαλείο για την εφαρμογή του νέου δημόσιου μάνατζμεντ.

Εννοιολογικές διαφορές

Σύμφωνα με τα λογιστικά πρότυπα FASB (Financial Accounting Standard Board) ένας κερδοσκοπικός οργανισμός θα πρέπει να παρουσιάσει στις οικονομικές αναφορές τις πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης της επιχείρησης και πως έχει χρησιμοποιήσει τους πόρους αυτής για το σκοπό που της έχει ανατεθεί από τους ιδιοκτήτες. Δηλαδή, εστιάζει στην ανάλυση του εισοδήματος και των υπόλοιπων στοιχείων από το οποίο προήλθε. Αντίθετα, για τους δημόσιους οργανισμούς, αναφέρεται ότι ο πρωταρχικός στόχος των οικονομικών αναφορών είναι να παρέχουν πληροφορίες που είναι χρήσιμες για τους παρόχους των πόρων ώστε να αποφασίσουν αν πρέπει ή όχι να παράσχουν επιπλέον πόρους σε αυτούς τους οργανισμούς. Η Έκθεση Λογιστικών Προτύπων SAS (Statement of Accounting Standards) αριθ. 117 επισημαίνει τι είδους πληροφορίες πρέπει να παρέχουν οι δημόσιοι οργανισμοί:

- Την ποσότητα και τη φύση των στοιχείων ενεργητικού, παθητικού και καθαρού ενεργητικού του οργανισμού
- Οι συνέπειες των συναλλαγών και άλλων γεγονότων που αλλάζουν την ποσότητα και τη φύση των καθαρών στοιχείων του ενεργητικού
- Η ποσότητα και τα είδη των εισροών και των εκροών των οικονομικών πόρων κατά τη διάρκεια μιας περιόδου και τη σχέση μεταξύ των εισροών και των εκροών
- Τι ποσό μετρητών λήφθηκε και τι καταναλώθηκε
- Οι προσπάθειες των υπηρεσιών και τα επιτεύγματα του δημόσιου οργανισμού

Ένας δημόσιος οργανισμός χαρακτηρίζεται από την απουσία της ιδιοκτησίας, όπως αυτή είναι γνωστή στις επιχειρήσεις. Στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς, οι μέτοχοι αντιπροσωπεύουν όχι μόνο τους ιδιοκτήτες αλλά και τους βασικούς εξωτερικούς στόχους αφού οι μέτρηση των επιδόσεων απευθύνονται ουσιαστικά σε αυτούς. Οι μέτοχοι εκπροσωπούνται από ένα διοικητικό συμβούλιο, οι οποίοι ελέγχουν την εξουσία στη διαχείριση της επιχείρησης. Αντίθετα σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, επειδή δεν υπάρχει ιδιοκτήτης, η εξουσία βρίσκεται στα χέρια των πολιτών-ψηφοφόρων, οι οποίοι μπορούν να μεταβιβάσουν την αρμοδιότητα των δημοσίων υπαλλήλων μέσω της εκλογικής διαδικασίας. Όπως γίνεται φανερό, η BSc σε ένα δημόσιο οργανισμό ξεκινάει από τον πολίτη και αναφέρεται στον πολίτη.

Οι ενδιαφερόμενοι σε δημόσιους οργανισμούς

Μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις κατηγορίες ενδιαφερομένων σε έναν δημόσιο οργανισμό:

1. *Πάροχοι πόρων:* Οι Πάροχοι των πόρων περιλαμβάνουν αυτούς που αποζημιώνονται άμεσα για τους πόρους (δανειστές, προμηθευτές,

εργαζόμενοι) και εκείνους που δεν αποζημιώνονται άμεσα (μέλη, συνεργάτες, φορολογούμενοι).

2. *Πολίτες-Ψηφοφόροι*: Είναι εκείνοι που χρησιμοποιούν και επωφελούνται από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του δημόσιου οργανισμού (σε αυτή την κατηγορία μπορούν να εμπίπτουν όλες οι υπόλοιπες κατηγορίες).
3. *Εποπτικά όργανα*: Αναφέρεται σε αυτούς που είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό πολιτικών και την εποπτεία του οργανισμού (μπορεί να προέρχονται από οποιαδήποτε από τις άλλες κατηγορίες).
4. *Μάνατζερ*: Περιλαμβάνει εκλεγμένους αξιωματούχους, στελέχη, οι οποίοι διορίζονται από τους εκλεγμένους κυβερνητικούς φορείς (μπορεί να είναι διευθυντές ενός προγράμματος, επικεφαλής οργανισμού, πρόεδρος πανεπιστημίου, κλπ.)

Είναι λοιπόν φανερό ότι όταν αναφερόμαστε σε «παρόχους πόρων», εννοούμε ουσιαστικά τους πολίτες. Οι πολίτες, ως φορολογούμενοι, παρέχουν ένα σημαντικό μέρος των πόρων που χρησιμοποιούνται σε ένα δημόσιο οργανισμό. Μπορούμε να πούμε δηλαδή ότι οι δύο πρώτες κατηγορίες (πάροχοι πόρων-πολίτες) αποτελούν εξωτερικούς, ενώ οι μάνατζερ και τα εποπτικά όργανα αποτελούν τους εσωτερικούς φορείς. Η BSc παρέχει το θεωρητικό πλαίσιο για την ανάπτυξη ενός εργαλείου επικοινωνίας τόσο για τους εσωτερικούς όσο και για τους εξωτερικούς φορείς.

Λόγοι επιλογής της BSc σε δημόσιους οργανισμούς

Πρώτον, είναι δεδομένο πλέον ότι όχι μόνο οι επιχειρήσεις αλλά και δημόσιοι οργανισμοί μετράνε τις επιδόσεις και επιδιώκουν να βελτιωθούν μέσα από αυτές. Η αξιολόγηση κρίνεται απαραίτητη για κάθε οργανισμό ανεξαρτήτως της φύσης και του σκοπού. Δεύτερον, η βασική ιδέα στην δημιουργία της BSc ήταν, η άποψη ότι η χρήση αποκλειστικά οικονομικών δεδομένων (τα οποία είναι δείκτες αποτελέσματος) είναι πολύ πιθανό να παραπλανήσουν και να επηρεάσουν αρνητικά τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία. Προφανώς ταιριάζει απόλυτα στην περίπτωση της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών. Τρίτον, τα περισσότερα στοιχεία της BSc, όπως παρουσιάστηκαν προηγουμένως, παρέχουν τη δυνατότητα να επεκταθεί η χρήση τους και σε δημόσιους οργανισμούς. Ας δούμε τι συμβαίνει σε κάθε μία από τις τέσσερις προοπτικές της BSc για τους δημόσιους οργανισμούς:

Στη χρηματοοικονομική διάσταση διατηρούνται οι στόχοι για "ευημερία" και "επιτυχία" αλλά δίνεται μικρή σημασία επειδή οι οργανισμοί αυτοί χαρακτηρίζονται ουσιαστικά από την απουσία ανταγωνιστικότητας. Οι Grove και Valente (1994) ανέπτυξαν ένα χρήσιμο πλαίσιο που μπορεί να βοηθήσει την αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης ενός δημόσιου οργανισμού.

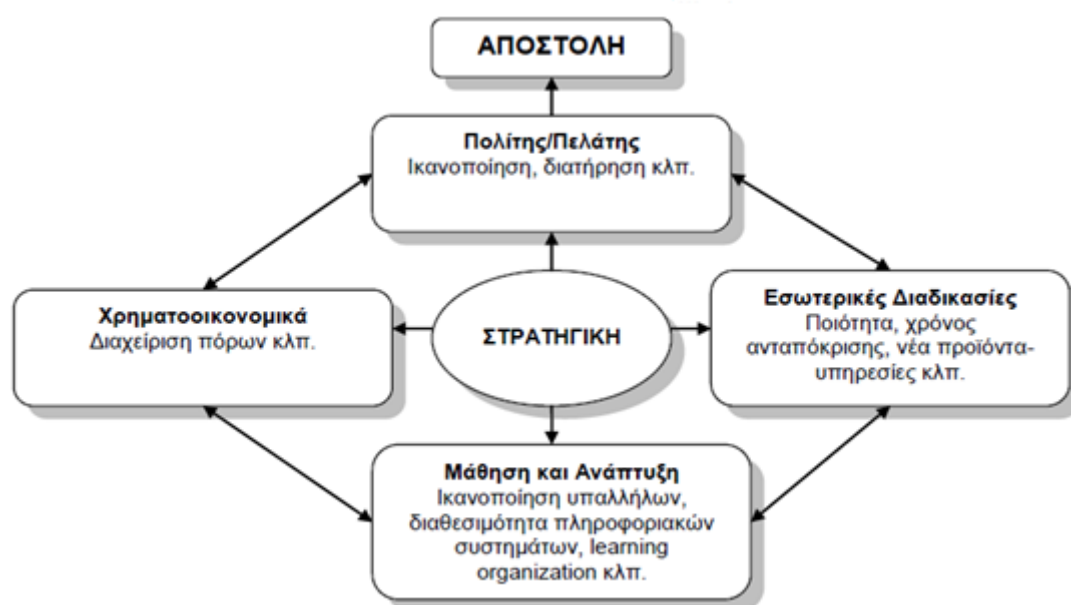
Για τη διάσταση των πελατών χρήσιμα ως προς την αξιολόγηση στοιχεία μπορεί να είναι: η παρουσία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, η παροχή ποιοτικών προϊόντων ή

υπηρεσιών, ή η επιλογή κάποιου συγκεκριμένου παρόχου αγαθών. Ωστόσο, η έλλειψη ανταγωνιστικής αγοράς, στην περίπτωση των δημοσίων οργανισμών και το γεγονός ότι το ευρύ κοινό εξυπηρετείται χωρίς κάποια διαφοροποίηση των προϊόντων είναι δύσκολο να υπάρξει κάποιο είδος εμπορικής σχέσης. Στην περίπτωση των κερδοσκοπικών οργανισμών υπάρχουν σχέσεις όπως business to business ή business to customer, ενώ για την περίπτωση των δημοσίων οργανισμών η μόνη «εμπορική» σχέση μπορεί να θεωρηθεί αυτή του οργανισμού με τους πολίτες.

Οι στόχοι για τις εσωτερικές διαδικασίες δεν παρουσιάζουν κάποια μεγάλη διαφοροποίηση για τους δημόσιους οργανισμούς. Χρήσιμα και σημαντικά για την αξιολόγηση σημεία είναι: η τεχνολογική ικανότητα του οργανισμού, η αρτιότητα της παραγωγής ή των υπηρεσιών της, η παραγωγικότητα της σχεδίασης και η δυνατότητα εφαρμογής των νέων προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Με παρόμοιο τρόπο μπορούν να χρησιμοποιηθούν και οι στόχοι για τη διάσταση της ανάπτυξης και εκπαίδευσης σε έναν δημόσιο οργανισμό. Έτσι θα έχει σημασία και είναι χρήσιμο να εξεταστούν τα εξής: 1. Η τεχνολογική υπεροχή του συγκεκριμένου οργανισμού (σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς), 2. Η μάθηση γύρω από τα παραγόμενα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, 3. Η εστίαση σε ένα προϊόν ή υπηρεσία του και 4. Ο χρόνος που απαιτείται για τις νέες υπηρεσίες ή τα προϊόντα να φτάσουν στους πολίτες. Αυτά τα στοιχεία είναι στην πραγματικότητα οι κρίσιμοι παράγοντες για την ανταγωνιστικότητα ενός δημόσιου οργανισμού. Είναι δεδομένο ότι τα κράτη που υπερέχουν έναντι των υπολοίπων καταφέρνουν να έχουν μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα μέσα από την ανάπτυξη, την εκπαίδευση και την καινοτομία.

Στη συνέχεια βλέπουμε πως διαμορφώνεται η BSc για δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Niven 2008):



Σχήμα 2.11: Η BSc για δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς

Κεφάλαιο 3^ο

Παρουσίαση περιφέρειας

3.1 Γενικά

Η πρώτη αναφορά για διαίρεση του κράτους σε περιφέρειες έγινε από τη Χούντα των Συνταγματαρχών το 1971, που ακυρώθηκε, όμως, δύο χρόνια αργότερα, μετά το πραξικόπημα Ιωαννίδη. Σύμφωνα με αυτό η Ελλάδα χωριζόταν σε επτά περιφέρειες και οι διορισμένοι διοικητές τους θεωρούνταν ως υφυπουργοί.

Οι περιφέρειες πήραν τη σημερινή μορφή, όσον αναφορά τα γεωγραφικά τους όρια, από την κυβέρνηση Α. Παπανδρέου με το Ν.1622/1986 και το Π.Δ.51/87. Τα διοικητικά όργανα των περιφερειών με βασικό το γενικό γραμματέα διορίζονταν από την κυβέρνηση και ο ρόλος τους ήταν στην ουσία επικουρικός στην κεντρική διοίκηση. Η πρώτες μεταρρυθμίσεις θα έρθουν τη διετία 97-98 με τους νόμους 2503/1997 και 2647/1998, όπου αυξάνονται οι διοικητικές αρμοδιότητες τους πάντα όμως με τα όργανα της να εξαρτώνται άμεσα από την εκάστοτε κυβέρνηση.

Η μεγαλύτερη διοικητική μεταρρύθμιση για τις περιφέρειες συνέβει στις αρχές του 2011 οπότε και ίσχυσαν οι διατάξεις του προγράμματος «Καλλικράτης». Το πρόγραμμα αυτό αποτελεί τη «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης» βάση του Ν.3852/2010. Ουσιαστικά οι περιφέρειες αντικαθιστούν το ρόλο των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων και πλέον διαθέτουν πλήρη δημοσιονομική και διοικητική αυτοτέλεια αλλά και αιρετά όργανα όπως ο περιφερειάρχης και το περιφερειακό συμβούλιο. Κάποιες από τις αρμοδιότητες φεύγουν από τα χέρια των αιρετών περιφερειών και τις αναλαμβάνουν οι 7 αποκεντρωμένες διοικήσεις όπου ο κάθε γενικός γραμματέας του ορίζεται από την κυβέρνηση.

Οι 13 περιφέρειες της Ελλάδας είναι: Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, Κεντρικής Μακεδονίας, Δυτικής Μακεδονίας, Ηπείρου, Θεσσαλίας, Ιονίων Νήσων, Δυτικής Ελλάδας, Στερεά Ελλάδα, Αττικής, Πελοποννήσου, Βορείου Αιγαίου, Νοτίου Αιγαίου και Κρήτης.

3.2 Η Περιφέρεια Κρήτης

Σύμφωνα το ισχύον καθεστώς, κάθε νομός αποτελεί και περιφερειακή ενότητα και κάθε πρωτεύουσα νομού είναι έδρα της αντίστοιχης περιφερειακής ενότητας. Από 1/1/2011, στο πλαίσιο εφαρμογής του Προγράμματος Καλλικράτης σε επίπεδο Περιφέρειας Κρήτης συνιστώνται 24 δήμοι.

Ο νομός Χανίων αποτελείται από 7 δήμους οι οποίοι είναι: Αποκορώνου, Πλατανιά, Κισσάμου, Καντάνου-Σελίνου, Σφακίων και η κοινότητα Γαύδου. Ο νομός

Ρεθύμνου περιλαμβάνει τους εξής 5 δήμους: Ρεθύμνου, Μυλοποτάμου, Αμαρίου, Αγίου Βασιλείου και Ανωγείων. Ακολουθεί ο νομός Ηρακλείου με 8 δήμους: Ηρακλείου, Μαλεβιζίου, Αρχανών-Αστερουσίων, Φαιστού, Γόρτυνας, Χερσονήσου, Μινώα Πεδιάδος και Βιάννου. Και τέλος ο νομός Λασιθίου με τους δήμους Αγίου Νικολάου, Σητείας, Ιεράπετρας και Οροπεδίου Λασιθίου.

3.3 Η δομή της

Συγκεκριμένα, στην Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση μεταφέρονται αρμοδιότητες στους εξής τομείς:

- 1. Προγραμματισμού και Ανάπτυξης.*
- 2. Γεωργίας - κτηνοτροφίας και αλιείας.*
- 3. Φυσικών πόρων – ενέργειας – βιομηχανίας.*
- 4. Εμπορίου, τουρισμού και απασχόλησης.*
- 5. Μεταφορών – Επικοινωνιών.*
- 6. Έργων- χωροταξίας-περιβάλλοντος.*
- 7. Υγείας*
- 8. Παιδείας, πολιτισμού και αθλητισμού.*
- 9. Πολιτικής Προστασίας & Διοικητικής Μέριμνας.*

Με τον τρόπο αυτό η περιφερειακή αυτοδιοίκηση γίνεται ο βασικός πυλώνας του αναπτυξιακού προγραμματισμού.

Οι υπηρεσίες της Περιφέρειας Κρήτης διαρθρώνονται σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο, σύμφωνα με τον εγκεκριμένο Οργανισμό της Περιφέρειας Κρήτης (Π.Δ. 149/2010 – ΦΕΚ 242/Α/27-12-2010). Οι υπηρεσίες οργανώνονται στο πλαίσιο της οικείας Περιφερειακής Ενότητας και υπάγονται σε οργανική μονάδα της Κεντρικής Υπηρεσίας. Η Κεντρική Υπηρεσία της Περιφέρειας Κρήτης διαρθρώνεται ως κατωτέρω:

- α) Γραφείο Περιφερειάρχη.*
- β) Γραφεία Αντιπεριφερειάρχων.*
- γ) Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών.*
- δ) Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας.*

ε) Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής.

στ) Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης.

ζ) Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών.

η) Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας.

Στην Κεντρική Υπηρεσία της Περιφέρειας Κρήτης λειτουργούν επίσης και οι παρακάτω Υπηρεσίες:

α) Νομική Υπηρεσία.

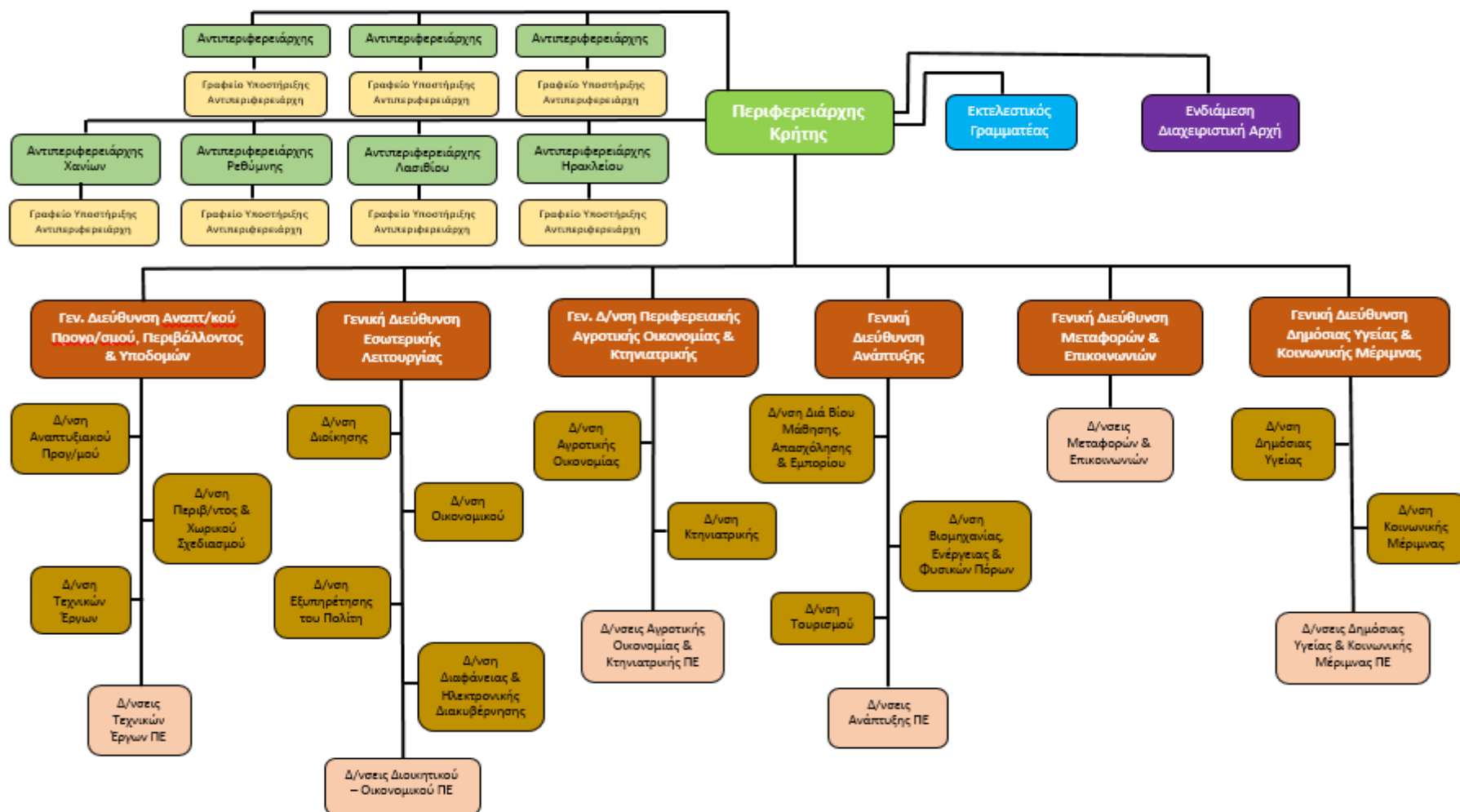
β) Αυτοτελής Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας.

γ) Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

δ) Αυτοτελές Τμήμα Παλλαϊκής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (ΠΑΜ-ΠΣΕΑ).

ε) Αυτοτελές Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων.

Στη συνέχεια φαίνεται ένα κομμάτι από το οργανόγραμμα της Περιφέρειας Κρήτης (Σχήμα 3.1):



Σχήμα 3.1: Το οργανόγραμμα της Περιφέρειας Κρήτης

3.4 Το όραμα

Η κομβική γεωγραφική θέση της Κρήτης στο σταυροδρόμι τριών ηπείρων, αποτέλεσε ιστορικά σημείο συνάντησης και σύνθεσης πολιτισμών, καθώς και ανάπτυξης πολλαπλών οικονομικών ανταλλαγών και δραστηριοτήτων. Το μεγάλο αυτό συγκριτικό πλεονέκτημα, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των μεταφορικών υποδομών, την αναβάθμιση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, την εξέλιξη της έρευνας και τεχνολογίας, την παραγωγή ξεχωριστών και υψηλής ποιότητας αγροτικών προϊόντων, που αποτελούν τη βάση της Κρητικής δίαιτας, τη συνεχιζόμενη ζήτηση του μαζικού αλλά και του θεματικού τουρισμού και κυρίως την υψηλή ποιότητα ζωής που προσφέρει, σε κατοίκους και επισκέπτες, την καθιστούν μοναδικό τόπο διαμονής, ελκυστικό χώρο επενδύσεων και εν δυνάμει κομβικής σημασίας επιχειρηματικό κέντρο στην ευρύτερη περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου.

Μπροστά στις ραγδαίες από κάθε άποψη εξελίξεις, η Κρήτη καλείται να επιδείξει ετοιμότητα προωθώντας μεγάλα έργα και προσελκύοντας ιδιωτικά κεφάλαια που θα αμβλύνουν το έλλειμμα υποδομών και θα ενισχύσουν την περιφερειακή ανταγωνιστικότητα και θα δημιουργήσουν θέσεις απασχόλησης.

Παράλληλα η περιφερειακή πολιτική που με βάση το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα θα εφαρμοσθεί τα επόμενα χρόνια, θα πρέπει να στηρίζει τον αστικό και αγροτικό χώρο και θα μεθοδεύσει τη βέλτιστη αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του φυσικού και κοινωνικού κεφαλαίου, που αποτελεί και το κατεξοχήν αποτελεσματικό όπλο στην προσπάθεια για εξωστρέφεια και βελτίωση του αναπτυξιακού ελλείμματος.

Για να υπάρξει εξέλιξη και να βρεθούν αποτελεσματικές λύσεις απαιτείται ολοκληρωμένη προσέγγιση και συνεργασία μεταξύ αυτοδιοίκησης, αρχών, φορέων και πολιτών και ταυτόχρονα είναι αναγκαία η προσήλωση στην αειφόρο ανάπτυξη η οποία θα εξασφαλίσει εκτός των άλλων την οικονομική αποτελεσματικότητα, την κοινωνική συνοχή και την οικολογική ισορροπία, τοποθετώντας έτσι τη βιώσιμη ανάπτυξη στο επίκεντρο του αναπτυξιακού σχεδιασμού.

Με βάση τα παραπάνω και υπό τη συνεχιζόμενη πίεση/απαίτηση για περιφερειακή ανταγωνιστικότητα, οι ιδιαιτερότητες και ανάγκες της Κρήτης υπογραμμίζουν πρακτικά ένα αναπτυξιακό όραμα που συνοψίζεται:

στην ανάδειξη της Κρήτης σε νησί πρότυπο ανάπτυξης με πυλώνες την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας της, την έρευνα και καινοτομία, την εξωστρέφεια, την ποιότητα ζωής των κατοίκων της και την πράσινη ανάπτυξη ώστε να καταστεί σύντομα πρότυπη περιφέρεια και ισχυρός πόλος επιχειρηματικών επενδύσεων πολλαπλών ευκαιριών και επιλογών. Σε αυτό το πνεύμα, για την Περιφέρεια ως μονάδα διοίκησης, προέχει η εμπέδωση της πολιτοκεντρικής και

αναπτυξιακής λειτουργίας της και η παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης και διευκόλυνσης στους πολίτες και την επιχειρηματική κοινότητα.

3.5 Η Στρατηγική και οι Στόχοι

Η στρατηγική της Περιφέρειας Κρήτης στην παρούσα φάση απορρέει από θεματικές προτεραιότητες ή αλλιώς θεματικούς τομείς όπως καθορίστηκαν από τα ευρήματα κατά τη διαδικασία μελέτης- έρευνας- αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης. Ειδικότερα:

Στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, στο επίκεντρο της στρατηγικής τοποθετούνται η ανάσχεση της ανεργίας, η καλλιέργεια, στήριξη και προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος, καθώς και η προώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας. Ειδικότερα μείζονος στόχευσης είναι η βελτίωση της ποιότητας και της έντασης των επενδύσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο, η διευκόλυνση της πρόσβασης στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, η προώθηση της κοινωνικής ενσωμάτωσης, η ενίσχυση της παιδείας, των δεξιοτήτων και ικανοτήτων και της δια βίου μάθησης, καθώς και η ανάδειξη και προσήλωση στις ανθρώπινες αξίες. Παράλληλα στρατηγική βαρύτητα έχει η βελτίωση της ποιότητας ζωής στα αστικά κέντρα και τις αγροτικές περιοχές, όπως και η ανάσχεση της απερίμωσης της υπαίθρου. Σε όρους τέλος αντιμετώπισης της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας προέχει η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις υφιστάμενες συνθήκες.

Στον τομέα της οικονομίας, στρατηγική βαρύτητα έχει η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της περιφερειακής οικονομίας. Σε σχέση με το επιχειρείν προέχει η αύξηση της παραγωγικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων, η ανάπτυξη των αναγκών υποδομών και της προσφοράς επιχειρηματικών υπηρεσιών, καθώς και η προσέλκυση και ενίσχυση παραγωγικών επενδύσεων με αιχμή την πράσινη επιχειρηματικότητα. Σε ειδικότερο κλαδικό επίπεδο, η ανάπτυξη ενός σύγχρονου προτύπου αγροτικής οικονομίας, η αναβάθμιση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος και η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, σε συνδυασμό με τη δημιουργία προϋποθέσεων για συνεχιζόμενη προβολή του τουριστικού προϊόντος είναι μείζονος σημασίας.

Επιπλέον, τόσο η διασύνδεση της εφαρμοσμένης έρευνας με τους παραγωγικούς τομείς με επίκεντρο τη μετάδοση και μεταφορά τεχνολογίας- τεχνογνωσίας, όσο και η ενίσχυση της οικονομικής και επιστημονικής εξωστρέφειας προωθώντας τη διεθνή εικόνα της Κρήτης, συνιστούν κατεξοχήν στρατηγικούς στόχους. Συνολικότερα τέλος στρατηγικό στόχο αποτελεί, η άμβλυνση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων με παράλληλη αξιοποίηση του τοπικού παραγωγικού πλούτου που βρίσκεται σε λανθάνουσα κατάσταση, γεγονός που

μπορεί να δημιουργήσει νέα δεδομένα και το κυριότερο να παράξει πλεόνασμα και υπεραξία.

Στον τομέα του περιβάλλοντος και της χωροταξίας, η ολοκληρωμένη και ισόρροπη ανάπτυξη μεταξύ αγροτικών και αστικών περιοχών, καθώς και η ενσωμάτωση της αειφορίας και της πράσινης ανάπτυξης στις στρατηγικές επιλογές και παρεμβάσεις, προβάλλουν ως κατεξοχήν ζητούμενα. Η ανάδειξη της Κρήτης ως τρίτου πόλου ανάπτυξης στο Εθνικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και η ολοκλήρωση και επικαιροποίηση του χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού, συνιστούν στρατηγικούς στόχους.

Επιπλέον μείζονος σημασίας στόχο αποτελεί η ανάδειξη, αξιοποίηση και αειφόρος διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων, όπως και η προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας και η αύξηση των εκτάσεων οργανωμένου πρασίνου.

Στον τομέα των υποδομών κατεξοχήν στρατηγικούς στόχους αποτελούν η ανάδειξη της Κρήτης σε διεθνή πόλο έρευνας και καινοτομίας, η ανάπτυξη και περαιτέρω αξιοποίηση των εκπαιδευτικών και ερευνητικών ιδρυμάτων και η προώθηση του σχεδίου «Κρήτη 2020 – Ψηφιακή Στρατηγική». Επίσης βασική προτεραιότητα αποτελούν η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός των υποδομών προσπελασιμότητας, η δημιουργία του νέου διεθνούς αεροδρομίου Ηρακλείου και η συμμετοχή στα διεθνή μεταφορικά δίκτυα ως κόμβος διαμετακόμισης.

Η θεμελίωση ενός αποδοτικού συστήματος υγείας, η συμπλήρωση και ολοκλήρωση του πλέγματος κοινωνικών και πολιτιστικών υποδομών, σχολικών κτιρίων και αθλητικών εγκαταστάσεων, αποτελούν στρατηγικούς στόχους αναπτυξιακής και κυρίως κοινωνικής σημασίας.

Παράλληλα, η διασφάλιση ενός βιώσιμου ενεργειακού μοντέλου και η προώθηση νέων ενεργειακών τεχνολογιών, η ολοκλήρωση του περιφερειακού σχεδιασμού στους τομείς των στερεών και υγρών αποβλήτων και η βιώσιμη και ολοκληρωμένη διαχείριση υδατικών πόρων, συνιστούν πεδία μείζονος στόχευσης.

Τέλος, στο πεδίο των σύγχρονων υποδομών πληροφορικής και επικοινωνιών προέχει η ανάπτυξη των ευρυζωνικών υποδομών τόσο στον αστικό χώρο, όσο και στην ύπαιθρο.

Στο πεδίο της οργάνωσης και διοίκησης της Περιφέρειας, σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον προέχει η ενίσχυση της παρουσίας και του ρόλου της Κρήτης στα εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων, η ενεργή συμμετοχή στη διαμόρφωση ευρωπαϊκών περιφερειακών και νησιωτικών πολιτικών, η δημιουργία σχέσεων συνεργασίας με ευρωπαϊκές και μη περιφέρειες για τον από κοινού αναπτυξιακό προγραμματισμό, καθώς και η μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών.

Σε ότι αφορά το εσωτερικό περιβάλλον, ως στρατηγικής σημασίας αναδεικνύονται η εξασφάλιση οικονομικής ευρωστίας, η αποτελεσματική και σύγχρονη οργάνωση, η στοχευμένη και ευέλικτη διοίκηση, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και

αποδοτικότητας των υπηρεσιών, η επίσπευση διαδικασιών για την ικανοποίηση και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στον πολίτη, καθώς και η οριζόντια ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της Περιφέρειας.

Οι αναπτυξιακοί τομείς που αναφέρθηκαν παραπάνω, καταλήγουν σε έξι (6) Γενικούς (ΓΣ) και τριάντα τέσσερις (34) Ειδικούς Στρατηγικούς (ΕΣ) Στόχους. Πιο συγκεκριμένα έχουμε:

ΓΣ1: Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της περιφερειακής οικονομίας

- ΕΣ1.1: Καλλιέργεια, στήριξη και προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος
- ΕΣ1.2: Αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και ενίσχυση της εξωστρέφειας αυτών
- ΕΣ1.3: Ανάπτυξη των επιχειρηματικών υποδομών και βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών
- ΕΣ1.4: Προσέλκυση και ενίσχυση παραγωγικών επενδύσεων και πράσινης επιχειρηματικότητας
- ΕΣ1.5: Ανάπτυξη ενός σύγχρονου προτύπου αγροτικής οικονομίας και σύνδεση του με τον τουρισμό
- ΕΣ1.6: Αναβάθμιση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος και επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου
- ΕΣ1.7: Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και προσαρμογή του στις υφιστάμενες συνθήκες
- ΕΣ1.8: Συμμετοχή στα διεθνή μεταφορικά δίκτυα ως κόμβος διαμετακόμισης

ΓΣ2: Ανάδειξη της Κρήτης σε διεθνή πόλο έρευνας και καινοτομίας

- ΕΣ2.1: Προώθηση του σχεδίου «Κρήτη 2020 – Ψηφιακή Στρατηγική»
- ΕΣ2.2: Προώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας
- ΕΣ2.3: Ανάπτυξη και αξιοποίηση των εκπαιδευτικών και ερευνητικών ιδρυμάτων της Κρήτης
- ΕΣ2.4: Διασύνδεση εφαρμοσμένης έρευνας με τους παραγωγικούς τομείς και μεταφορά τεχνολογίας/ τεχνογνωσίας

ΓΣ3: Ενίσχυση εξωστρέφειας προωθώντας τη διεθνή εικόνα της Κρήτης

- ΕΣ3.1: Ενίσχυση της παρουσίας και του ρόλου της Κρήτης στα εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων και ενεργή συμμετοχή στη διαμόρφωση εθνικών, ευρωπαϊκών περιφερειακών και νησιωτικών πολιτικών

- ΕΣ3.2: Δημιουργία σχέσεων συνεργασίας με ευρωπαϊκές και μη περιφέρειες για τον από κοινού αναπτυξιακό προγραμματισμό και μεταφορά, αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών
- ΕΣ3.3: Δημιουργία προϋποθέσεων για συνεχιζόμενη προβολή του τουριστικού προϊόντος

ΓΣ4: Βελτίωση της ποιότητας ζωής

- ΕΣ4.1: Διευκόλυνση της πρόσβασης στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες, προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης
- ΕΣ4.2: Ανάσχεση της απερίμωσης της υπαίθρου
- ΕΣ4.3: Άμβλυνση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων και ισόρροπη ανάπτυξη μεταξύ αγροτικών και αστικών περιοχών
- ΕΣ4.4: Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός υποδομών βελτίωσης της προσπελασιμότητας
- ΕΣ4.5: Θεμελίωση ενός αποδοτικού συστήματος υγείας
- ΕΣ4.6: Ανάπτυξη των ευρυζωνικών υποδομών στον αστικό χώρο και στην ύπαιθρο
- ΕΣ4.7: Συμπλήρωση και ολοκλήρωση του πλέγματος κοινωνικών και πολιτιστικών υποδομών, σχολικών κτιρίων και αθλητικών εγκαταστάσεων

ΓΣ5: Ενσωμάτωση της αειφορίας στις αναπτυξιακές επιλογές και παρεμβάσεις

- ΕΣ5.1: Ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας και προσφορά πολιτιστικών υπηρεσιών
- ΕΣ5.2: Ανάδειξη της Κρήτης ως τρίτου πόλου ανάπτυξης στο Εθνικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και ενίσχυση του ρόλου της στην Ανατολική Μεσόγειο
- ΕΣ5.3: Ολοκλήρωση και επικαιροποίηση του χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού
- ΕΣ5.4: Διασφάλιση ενός βιώσιμου ενεργειακού μοντέλου και προώθηση νέων ενεργειακών τεχνολογιών
- ΕΣ5.5: Ολοκλήρωση του περιφερειακού σχεδιασμού για τη διαχείριση των αποβλήτων
- ΕΣ5.6: Ανάδειξη, αξιοποίηση και αειφόρος διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων και άμεση αντιμετώπιση περιβαλλοντικών πιέσεων
- ΕΣ5.7: Ενσωμάτωση της Πράσινης Ανάπτυξης στις πολιτικές και στις δράσεις
- ΕΣ5.8: Βιώσιμη και ολοκληρωμένη διαχείριση υδατικών πόρων

ΓΣ6: Εξασφάλιση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης της ΠΚ

- ΕΣ6.1: Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών
- ΕΣ6.2: Επίσπευση και απλούστευση διαδικασιών για την ικανοποίηση και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στον πολίτη
- ΕΣ6.3: Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού
- ΕΣ6.4: Εξασφάλιση οικονομικής επάρκειας

Το ανάπτυγμα των Στρατηγικών Στόχων, σε συνάρτηση με τις εθνικές αναπτυξιακές προτεραιότητες και τη δομή του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος Κρήτης και Νήσων Αιγαίου 2007 – 2013, υπογραμμίζει την διάρθρωση των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων στους παρακάτω Άξονες:

Άξονας 1 Περιβάλλον – Αειφόρος Ανάπτυξη: για τη διαχείριση αποβλήτων και υδατικών πόρων, την ενεργειακή πολιτική, καθώς και τη διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος και των προστατευόμενων περιοχών, την πρόληψη κινδύνων και την ενίσχυση της πολιτικής προστασίας.

Άξονας 2 Χωροταξικός – Πολεοδομικός Σχεδιασμός: με προσανατολισμό στην αναθεώρηση του Περιφερειακού Χωροταξικού Σχεδιασμού, την ολοκλήρωση και θεσμοθέτηση των μελετών ΓΠΣ και ΣΧΟΟΑΠ σε κάθε δήμο, την εκπόνηση ειδικών περιβαλλοντικών μελετών και σχεδίων διαχείρισης στις περιοχές με ευαίσθητα οικοσυστήματα.

Άξονας 3 Ενίσχυση της προσπελασιμότητας: για την αναβάθμιση του οδικού δικτύου, τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου, λειτουργικού και ασφαλούς βασικού δικτύου μεταφορών, τη βελτίωση των λιμενικών υποδομών, τη δημιουργία του νέου διεθνούς αεροδρομίου Ηρακλείου και τη λειτουργική αναβάθμιση των υπολοίπων.

Άξονας 4 Ανταγωνιστικότητα – Επιχειρηματικότητα: για την προσέλκυση ιδιωτικών επενδύσεων, την ενίσχυση των παραγωγικών τομέων, τη χωροθέτηση οργανωμένων περιοχών εγκατάστασης επιχειρήσεων και τη διασύνδεση έρευνας, καινοτομίας και παραγωγής.

Άξονας 5 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού: για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής.

Άξονας 6 Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση: για την αξιοποίηση, ανάπτυξη και βελτίωση των υποδομών όλων των βαθμίδων της εκπαίδευσης και την καλλιέργεια της δια βίου μάθησης.

Άξονας 7 Τεχνολογία: για την αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, την ανάπτυξη των υποδομών έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης και την προώθηση της καινοτομίας σε όλους τους τομείς.

Άξονας 8 Πολιτισμός – Τουρισμός: για την προστασία και ανάδειξη του πολιτιστικού πλούτου, την ανάπτυξη των πολιτιστικών υποδομών, την ενίσχυση και

δημιουργία υποδομών και γεγονότων υπερτοπικής εμβέλειας και την ανάπτυξη και βελτίωση των τουριστικών υπηρεσιών και προϊόντων.

Άξονας 9 Υγεία – Κοινωνική Μέριμνα: για τη βελτίωση των υποδομών υγείας, φροντίδας παιδιών και ευπαθών κοινωνικών ομάδων.

Άξονας 10 Αστική και Αγροτική Αναγέννηση: για το σχεδιασμό και υλοποίηση ολοκληρωμένων σχεδίων αστικής και αγροτικής ανάπτυξης.

Άξονας 11 Εξωστρέφεια, Ανθρώπινα και Πολιτικά Δίκτυα: για την προώθηση της οικονομικής και επιστημονικής εξωστρέφειας, τη δικτύωση, την ενίσχυση της παρουσίας και του ρόλου της Κρήτης στα κέντρα προώθησης πολιτικών και λήψης αποφάσεων.

Άξονας 12 Ανάπτυξη της Περιφέρειας και των Νομικών Προσώπων της ως Οργανισμών: για την αποτελεσματική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση της Περιφέρειας και των Νομικών Προσώπων της, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών, την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

3.6 Η Οργάνωση της περιφέρειας

Σύμφωνα με το προεδρικό διάταγμα 149 στη συνέχεια παρουσιάζονται οι αρμοδιότητες και η διάρθρωση των οργανικών μονάδων:

Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών

1. Η Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σε αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με τα καθ' ύλην αρμόδια Υπουργεία για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.
2. Η Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών συγκροτείται από τις εξής οργανικές μονάδες:
 - α. Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.
 - β. Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.
 - γ. Διεύθυνση Τεχνικών Έργων, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.

- δ. Διεύθυνση Τεχνικών Έργων Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου.
- ε. Διεύθυνση Τεχνικών Έργων Περιφερειακής Ενότητας Λασιθίου, με έδρα τον Άγιο Νικόλαο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Λασιθίου.
- στ. Διεύθυνση Τεχνικών Έργων Περιφερειακής Ενότητας Ρεθύμνης, με έδρα το Ρέθυμνο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ρεθύμνης.
- ζ. Διεύθυνση Τεχνικών Έργων Περιφερειακής Ενότητας Χανίων, με έδρα τα Χανιά και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Χανίων.

Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού

1. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Αναπτυξιακού Προγραμματισμού ανάγονται ιδίως στον περιφερειακό αναπτυξιακό σχεδιασμό, την προώθηση των εθνικών στρατηγικών στόχων, τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, την παρακολούθηση και αξιολόγηση των δράσεων της Περιφέρειας και την παρακολούθηση της αναπτυξιακής πορείας της Περιφέρειας.
2. Τη Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού απαρτίζουν τα εξής Τμήματα:
 - α. Τμήμα Σχεδιασμού Περιφερειακής Πολιτικής
 - β. Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων και Έργων
 - γ. Τμήμα Κινήτρων Περιφερειακής Ανάπτυξης
 - δ. Τμήμα Τεκμηρίωσης
3. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Αναπτυξιακού Προγραμματισμού κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτήν τμήματα ως εξής:
 - α. Στο Τμήμα Σχεδιασμού Περιφερειακής Πολιτικής υπάγονται ιδίως οι ακόλουθες αρμοδιότητες:
 - αα. Η εξειδίκευση των στόχων και των κατευθύνσεων της αναπτυξιακής πολιτικής στο επίπεδο της περιφέρειας.
 - αβ. Η υποστήριξη της Εκτελεστικής Επιτροπής, των οργάνων διοίκησης, των υπηρεσιών της περιφέρειας και των νομικών προσώπων κατά τη διαδικασία κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος και των ετησίων προγραμμάτων δράσης.
 - αγ. Η συγκέντρωση όλων των απαιτούμενων στοιχείων από τις υπηρεσίες της Περιφέρειας και των νομικών της προσώπων για την σύνταξη του σχεδίου Επιχειρησιακού Προγράμματος.
 - αδ. Η υποστήριξη της Εκτελεστικής Επιτροπής για τη σύνταξη σχεδίου στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρησιακού προγραμματισμού καθώς

επίσης και του σχεδίου του ετήσιου προγράμματος δράσης το οποίο εξειδικεύει το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα κατ' έτος.

αε. Η σύνταξη προτάσεων για τη διαμόρφωση της περιφερειακής αναπτυξιακής πολιτικής. Για τα προγράμματα που συγχρηματοδοτούνται από πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης εισηγείται σχετικά στην Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή της Περιφέρειας.

αστ. Η προώθηση των εθνικών στρατηγικών στόχων.

αζ. Η άσκηση καθηκόντων εφαρμογής ως Δικαιούχου στο πλαίσιο των αναπτυξιακών παρεμβάσεων, για την προγραμματική περίοδο 2007-2013, όπως αυτή οριοθετείται από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.), περιλαμβανομένης και της υποστήριξης του συνόλου των φορέων της Αυτοδιοίκησης.

αη. Η κατάρτιση του αναπτυξιακού προγράμματος της Περιφέρειας που χρηματοδοτείται από εθνικούς πόρους

αθ. Η έγκριση των μεσοχρόνιων αναπτυξιακών προγραμμάτων, που εκπονούνται στο πλαίσιο των αντίστοιχων περιφερειακών αναπτυξιακών προγραμμάτων και χρηματοδοτούνται από εθνικούς πόρους.

αι. Ο συντονισμός των φορέων εκτέλεσης και η παρακολούθηση της πορείας εφαρμογής του αναπτυξιακού προγράμματος της Περιφέρειας που χρηματοδοτείται από εθνικούς πόρους.

αια. Η διατύπωση προς τους κεντρικούς φορείς του δημόσιου τομέα προτάσεων για έργα και μέτρα πολιτικής, εθνικής σημασίας, που αφορούν την Περιφέρεια, αλλά εντάσσονται στο μεσοχρόνιο εθνικό αναπτυξιακό πρόγραμμα.

β. Στο Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων και Έργων υπάγονται ιδίως οι ακόλουθες αρμοδιότητες:

βα. Η υποστήριξη της Εκτελεστικής Επιτροπής κατά την υλοποίηση και αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

ββ. Η συνεργασία με τις υπηρεσίες της Περιφέρειας και τα νομικά της πρόσωπα για τη σύνταξη ενδιάμεσων και τελικών εκθέσεων αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος

βγ. Ο σχεδιασμός και η εισήγηση συστημάτων και μεθόδων μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών της Περιφέρειας και των νομικών της προσώπων, όπως διαδικασίες και δείκτες.

βδ. Η διαμόρφωση και εισήγηση περιοδικών στόχων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών της Περιφέρειας και των νομικών της προσώπων.

βε. Η συγκέντρωση στοιχείων και δεδομένων που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και στην επίτευξη

των σχετικών περιοδικών τους στόχων, η παρακολούθηση της εξέλιξής τους, η επεξεργασία των στοιχείων και η έκδοση ενημερωτικών αναφορών.

βστ. Η διατύπωση ετησίως των εκθέσεων αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και των νομικών προσώπων.

βζ. Η εκπόνηση γενικών και ειδικών αναπτυξιακών μελετών που αφορούν τη χωρική αρμοδιότητα της Περιφέρειας.

βη. Η τελική διαμόρφωση, η μέριμνα για την έγκριση και η παρακολούθηση της εκτέλεσης των ετήσιων Προγραμμάτων Δημοσίων Επενδύσεων περιφερειακού επιπέδου.

βθ. Η παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης, η διενέργεια ελέγχων στους φορείς υλοποίησης έργων που χρηματοδοτούνται με εθνικούς πόρους για την τήρηση των δεσμεύσεων, τη νομιμότητα και κανονικότητα των δαπανών, την υλοποίηση του φυσικού αντικείμενου και την αξιοπιστία των οικονομικών στοιχείων.

βι. Η παρακολούθηση της υλοποίησης των έργων που χρηματοδοτούνται με εθνικούς πόρους από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων ή άλλους πόρους και η κατανομή των πιστώσεων από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων.

βια. Η κατανομή των αντίστοιχων ποσών και η έγκριση της εκταμίευσής τους από τους λογαριασμούς, που τηρεί το Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης στην Τράπεζα της Ελλάδος.

βιβ. Ο προσδιορισμός των δικαιούχων των πιστώσεων των έργων που εγκρίνονται, όπου αυτό απαιτείται.

βιγ. Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του σχεδιασμού και της υλοποίησης όλων των αναπτυξιακών και θεσμικών παρεμβάσεων στη χωρική αρμοδιότητά της.

γ. Στο Τμήμα Κινήτρων Περιφερειακής Ανάπτυξης υπάγονται ιδίως οι ακόλουθες αρμοδιότητες:

γα. Η συνεργασία με φορείς της περιφέρειας για τη σύνταξη και υποβολή προτάσεων υλοποίησης έργων, που χρηματοδοτούνται από προγράμματα στο πλαίσιο του στόχου Ευρωπαϊκή Εδαφική Συνεργασία.

γβ. Η σύσταση Περιφερειακής Γνωμοδοτικής Επιτροπής, η οποία γνωμοδοτεί για τις αιτήσεις υπαγωγής επενδύσεων ή προγραμμάτων χρηματοδοτικής μίσθωσης εξοπλισμού, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

γγ. Η άσκηση των αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων Ενδιάμεσου Φορέα Διαχείρισης για πράξεις ιδιωτικών επενδύσεων που εντάσσονται σε επιχειρησιακά προγράμματα που συγχρηματοδοτούνται από πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

γδ. Η παραλαβή των αιτήσεων υπαγωγής επενδύσεων, ο έλεγχος των στοιχείων, η αξιολόγησή τους, η εισήγηση στην Περιφερειακή Γνωμοδοτική

Επιτροπή, η έκδοση της απόφασης υπαγωγής, οι αποφάσεις τροποποίησης και η παρακολούθηση της υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου, ανάκλησης υπαγωγής και επιστροφής ενισχύσεων που έχουν καταβληθεί, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία. Η συγκρότηση των Περιφερειακών Οργάνων Ελέγχου των επενδύσεων για την πιστοποίηση των δαπανών και την υλοποίηση των εγκεκριμένων εργασιών, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

γε. Η καταβολή της επιχορήγησης του κόστους επένδυσης και η ολοκλήρωση και πιστοποίηση έναρξης παραγωγικής λειτουργίας.

γστ. Η καταγραφή των νέων θέσεων εργασίας που δημιουργούνται από την υλοποίηση των εγκεκριμένων επενδύσεων.

γζ. Η διατύπωση προτάσεων πολιτικής και μέτρων για την ανάπτυξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων προς το αρμόδιο Υπουργείο.

γη. Η πληροφόρηση και υποβοήθηση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σε κλαδικό ή άλλο επίπεδο, με σκοπό την ανάπτυξη της επιχειρηματικής ικανότητας και ανταγωνιστικότητάς τους.

γθ. Η παρακολούθηση και η επισήμανση στους αρμόδιους φορείς ζητημάτων, που αναφέρονται στη λήψη των αναγκαίων μέτρων προς βελτίωση του επιπέδου ζωής των πολιτών.

γι. Η γνωμοδότηση για κάθε θέμα τοπικού ή ευρύτερου ενδιαφέροντος, για το οποίο ζητείται η παροχή γνώμης.

δ. Στο Τμήμα Τεκμηρίωσης υπάγονται ιδίως οι ακόλουθες αρμοδιότητες:

δα. Η συγκέντρωση, επεξεργασία και τεκμηρίωση γεωγραφικών, δημογραφικών, οικονομικών, κοινωνικών και άλλων στοιχείων που αφορούν την περιφέρεια.

δβ. Η λειτουργία βάσης δεδομένων για την ενίσχυση, παρακολούθηση και εξέλιξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων της Περιφέρειας, κατά κλάδο και τομείς της οικονομίας.

δγ. Η παροχή στοιχείων για την καταγραφή των στοιχείων των ενισχυόμενων επενδύσεων σε βάση δεδομένων του αρμόδιου κρατικού φορέα.

δδ. Η ευθύνη εκπλήρωσης του έργου των Κομβικών Σημείων Επαφής (ΚΟ.Σ.Ε.) της Περιφέρειας, όπως προβλέπεται στο άρθρο 19 ν.3882/2010 (Α' 166).

Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού

1. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού ανάγονται ιδίως στον έλεγχο τήρησης των περιβαλλοντικών όρων για δραστηριότητες και έργα σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, τη λήψη μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος, την κατάρτιση και έγκριση του

περιφερειακού σχεδιασμού διαχείρισης των στερεών αποβλήτων στο πλαίσιο του αντίστοιχου εθνικού σχεδιασμού σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και στην εφαρμογή μέτρων, προγραμμάτων και δράσεων της περιφέρειας, καθώς και στη μέριμνα για τη μελέτη και ανάπτυξη της χωροταξικής κατανομής των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της περιφέρειας.

2. Στη Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού υπάγονται τα ακόλουθα τμήματα:

α. Τμήμα Χωρικού Σχεδιασμού, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.

β. Τμήμα Περιβάλλοντος, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.

γ. Τμήμα Υδροοικονομίας, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.

δ. Τμήμα Περιβάλλοντος και Υδροοικονομίας Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου.

ε. Τμήμα Περιβάλλοντος και Υδροοικονομίας Περιφερειακής Ενότητας Λασιθίου, με έδρα τον Άγιο Νικόλαο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Λασιθίου.

στ. Τμήμα Περιβάλλοντος και Υδροοικονομίας Περιφερειακής Ενότητας Ρεθύμνης, με έδρα το Ρέθυμνο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ρεθύμνης.

ζ. Τμήμα Περιβάλλοντος και Υδροοικονομίας Περιφερειακής Ενότητας Χανίων, με έδρα τα Χανιά και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Χανίων.

3. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού κατανέμονται στα τμήματα της προηγούμενης παραγράφου ως ακολούθως:

α. Στο Τμήμα Χωρικού Σχεδιασμού υπάγονται ιδίως οι αρμοδιότητες του τομέα της χωροταξίας, οι οποίες έχουν ανατεθεί στις περιφέρειες σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, σχετικές με τη μέριμνα για τη μελέτη και ανάπτυξη της χωροταξικής κατανομής των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της περιφέρειας και ειδικότερα, η ανάθεση εκπόνησης και η παρακολούθηση εφαρμογής των Γενικών Πολεοδομικών Σχεδίων σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, η παρακολούθηση εφαρμογής των Ειδικών Χωροταξικών Μελετών και Ζωνών Οικιστικού Ελέγχου (ΖΟΕ), καθώς και ο συντονισμός της υλοποίησης των προγραμμάτων εκτέλεσης έργων που προβλέπονται από τα γενικά πολεοδομικά σχέδια και τις πολεοδομικές μελέτες.

β. Στο Τμήμα Περιβάλλοντος υπάγονται ιδίως οι αρμοδιότητες του τομέα περιβάλλοντος οι οποίες έχουν ανατεθεί στις περιφέρειες σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και ανάγονται ιδίως στον έλεγχο τήρησης των περιβαλλοντικών όρων για δραστηριότητες και έργα σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, στη λήψη μέτρων

για την προστασία του περιβάλλοντος και στην εφαρμογή μέτρων, προγραμμάτων και δράσεων της περιφέρειας.

γ. Στο Τμήμα Υδροοικονομίας υπάγονται οι αρμοδιότητες που αφορούν ιδίως την προστασία και διαχείριση των υδάτων, όπως, η λήψη των αναγκαίων μέτρων για τη συμμετοχή σε προγράμματα διαπεριφερειακών ή διμερών συμφωνιών, σε συνεργασία με το αρμόδιο Υπουργείο για τη διαχείριση και προστασία των υδάτων, η λήψη όλων των αναγκαίων μέτρων που προβλέπονται στα επιμέρους σχέδια διαχείρισης και προγράμματα, η έκδοση αποφάσεων του Περιφερειάρχη για την επιβολή περιορισμών ή άλλων μέτρων για τη χρήση των υδάτων και την εκτέλεση έργων αξιοποίησής τους, η διοργάνωση ενημερωτικών συναντήσεων για την ενημέρωση του κοινού σε θέματα προστασίας των υδάτινων οικοσυστημάτων, η μέριμνα για τον έλεγχο των σημειακών και διάχυτων εκπομπών ρύπων στα επιφανειακά, υπόγεια και παράκτια ύδατα, η εφαρμογή και η επιβολή όλων των αναγκαίων προληπτικών μέτρων για την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών, η επιβολή μέτρων και κυρώσεων για την προστασία των υδάτων και την αντιμετώπιση αυξητικών τάσεων που προκύπτουν από ανθρώπινες δραστηριότητες στις συγκεντρώσεις ουσιών στα υπόγεια ύδατα και η διενέργεια δειγματοληπτικών ελέγχων, προκειμένου να διαπιστωθεί η ποιότητα των πλαστικών σωλήνων και των εξαρτημάτων από μη πλαστικοποιημένο πολυβινυλοχλωρίδιο (σκληρό PVC), που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά πόσιμου νερού και αποχετευτικών λυμάτων, καθώς και για συστήματα αποχετεύσεως στα κτίρια.

δ. Στα Τμήματα Περιβάλλοντος και Υδροοικονομίας των περιφερειακών ενοτήτων υπάγονται οι αρμοδιότητες του τομέα του περιβάλλοντος, οι οποίες ανάγονται ιδίως στον έλεγχο της τήρησης των περιβαλλοντικών όρων για δραστηριότητες και έργα σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, στη λήψη μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος, στην εφαρμογή μέτρων, προγραμμάτων και δράσεων, καθώς και αρμοδιότητες που αφορούν την προστασία και διαχείριση των υδάτων στην περιφερειακή ενότητα.

Διεύθυνση Τεχνικών Έργων

1. Η Διεύθυνση Τεχνικών Έργων έχει ως αποστολή το σχεδιασμό, προγραμματισμό, συντονισμό των τεχνικών έργων όλης της Περιφέρειας, τη μελέτη, εκτέλεση, επίβλεψη, παραλαβή και συντήρηση των τεχνικών έργων που εκτελούνται σε περισσότερες της μίας περιφερειακές ενότητες. Συνεργάζεται με τα καθ' ύλην αρμόδια Υπουργεία για την εφαρμογή της υφιστάμενης νομοθεσίας κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της, παρέχει οδηγίες και κατευθύνσεις στις αντίστοιχες διευθύνσεις των περιφερειακών ενοτήτων για την εκτέλεση της αποστολής τους.

2. Τη Διεύθυνση Τεχνικών Έργων απαρτίζουν τα εξής τμήματα:

- α. Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων.
- β. Τμήμα Εργαστηρίων.
- γ. Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος.

3. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτή τμήματα, ως εξής:

- α. Στο Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων υπάγονται ιδίως οι αρμοδιότητες που ανάγονται στη μελέτη και την εκτέλεση των έργων οδοποιίας και των λιμενικών έργων, καθώς και στη διαχείριση και συντήρηση οχημάτων και μηχανημάτων έργων, που κατ' αρμοδιότητα ανήκουν στην Περιφέρεια.
- β. Στο Τμήμα Εργαστηρίων υπάγονται ιδίως οι αρμοδιότητες που ανάγονται στην παρακολούθηση της εξέλιξης της σχετικής νομοθεσίας για τις προδιαγραφές των υλικών και τους τρόπους κατασκευής των δημοσίων έργων, που κατ' αρμοδιότητα ανήκουν στην Περιφέρεια.
- γ. Στο Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος υπάγονται ιδίως οι αρμοδιότητες που ανάγονται στην εκτέλεση και μελέτη εγγειοβελτιωτικών έργων, έργων περιβάλλοντος και υδραυλικών έργων, καθώς και στην κατασκευή και συντήρηση κτιριακών και λοιπών αρχιτεκτονικών έργων, που κατά αρμοδιότητα ανήκουν στην Περιφέρεια.

Διευθύνσεις Τεχνικών Έργων των Περιφερειακών Ενοτήτων

1. Οι Διευθύνσεις Τεχνικών Έργων των Περιφερειακών Ενοτήτων έχουν ως αποστολή τη μελέτη, εκτέλεση, επίβλεψη, παραλαβή και συντήρηση των πάσης φύσεως τεχνικών έργων που εκτελούνται στην περιοχή ευθύνης της περιφερειακής ενότητας.

2. Στις Διευθύνσεις Τεχνικών Έργων των Περιφερειακών Ενοτήτων υπάγονται τα ακόλουθα τμήματα:

- α. Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων.
- β. Τμήμα Εργαστηρίων.
- γ. Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος.

3. Οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων Τεχνικών Έργων των Περιφερειακών Ενοτήτων κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτές τμήματα ως εξής:

- α. Στο Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων υπάγονται ιδίως αρμοδιότητες που ανάγονται στη μελέτη και την εκτέλεση των έργων οδοποιίας και των λιμενικών έργων, καθώς και στη διαχείριση και συντήρηση οχημάτων και μηχανημάτων έργων, που κατ'

αρμοδιότητα ανήκουν στην Περιφέρεια και ασκούνται σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας.

β. Στο Τμήμα Εργαστηρίων υπάγονται ιδίως οι αρμοδιότητες που ανάγονται στον έλεγχο τήρησης εφαρμογής των προδιαγραφών και κανονισμών που αφορούν τα υλικά και τους τρόπους κατασκευής των δημοσίων έργων, που κατ' αρμοδιότητα ανήκουν στην Περιφέρεια και ασκούνται σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας.

γ. Στο Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος υπάγονται ιδίως οι αρμοδιότητες που ανάγονται στην εκτέλεση και μελέτη εγγειοβελτιωτικών έργων, έργων περιβάλλοντος και υδραυλικών έργων, καθώς και στην κατασκευή και συντήρηση κτιριακών και λοιπών αρχιτεκτονικών έργων, που κατά αρμοδιότητα ανήκουν στην Περιφέρεια και ασκούνται στο επίπεδο της περιφερειακής ενότητας, καθώς και στην άσκηση εποπτείας επί των Γενικών Οργανισμών Εγγείων Βελτιώσεων (Γ.Ο.Ε.Β.), σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας

1. Η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σε αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.

2. Η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας συγκροτείται από τις εξής οργανικές μονάδες:

α. Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.

β. Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.

γ. Διεύθυνση Διοίκησης, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.

δ. Διεύθυνση Οικονομικού, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.

ε. Διεύθυνση Διοικητικού - Οικονομικού Περιφερειακής Ενότητας Λασιθίου, με έδρα τον Άγιο Νικόλαο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Λασιθίου.

στ. Διεύθυνση Διοικητικού - Οικονομικού Περιφερειακής Ενότητας Ρεθύμνης, με έδρα το Ρέθυμνο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ρεθύμνης.

ζ. Διεύθυνση Διοικητικού - Οικονομικού Περιφερειακής Ενότητας Χανίων, με έδρα τα Χανιά και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Χανίων.

Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

1. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ανάγονται ιδίως στην εξασφάλιση της διαφάνειας των πράξεων των περιφερειακών οργάνων, στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και υποστήριξη της εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών του φορέα και των περιφερειακών υπηρεσιών του, τη διασφάλιση της τεχνικής και οργανωτικής διαλειτουργικότητας των συστημάτων της Περιφέρειας με αντίστοιχα συστήματα εθνικής εμβέλειας κεντρικών φορέων της Διοίκησης και τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη και βελτίωση των υποδομών πληροφορικής και επικοινωνιών της Περιφέρειας, καθώς και των περιφερειακών υπηρεσιών της.

2. Τη Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης απαρτίζουν τα εξής τμήματα:

- α. Τμήμα Διαφάνειας.
- β. Τμήμα Σχεδιασμού και Υποστήριξης Συστημάτων Φορέα.
- γ. Τμήμα Υποστήριξης Περιφερειακών Συστημάτων.
- δ. Τμήμα Σχεδιασμού Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών για τον Πολίτη.
- ε. Τμήματα Πληροφορικής Περιφερειακών Ενοτήτων Λασιθίου, Ρεθύμνης και Χανίων.

3. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ανάγονται αναλυτικότερα στα παρακάτω θέματα που κατανέμονται στα τμήματά της ως εξής:

- α. Το Τμήμα Διαφάνειας είναι αρμόδιο ιδίως για την ανάρτηση όλων των ατομικών και κανονιστικών πράξεων της Περιφέρειας στο διαδίκτυο, για τη διαφάνεια και την έγκαιρη ενημέρωση των πολιτών σχετικά με τις πράξεις των οργάνων της Περιφέρειας, στο πλαίσιο και της διαδικασίας του ν. 3861/2010 (Α' 112).
- β. Το Τμήμα Σχεδιασμού και Υποστήριξης Συστημάτων Φορέα καθορίζει τη στρατηγική υποδομών πληροφορικής και επικοινωνιών της Περιφέρειας, μεριμνά για την προμήθεια και εγκατάσταση σε παραγωγική λειτουργία εξοπλισμού και λογισμικού, υποστηρίζει τεχνικά τους χρήστες των πληροφοριακών συστημάτων της Περιφέρειας, σχεδιάζει την πολιτική ασφάλειας των συστημάτων και μεριμνά για την ακεραιότητα των πληροφοριακών δεδομένων, διασφαλίζει την τεχνική και οργανωτική διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων της Περιφέρειας με αντίστοιχα συστήματα εθνικής εμβέλειας κεντρικών φορέων διοίκησης, υποστηρίζει την εθνική υποδομή της ψηφιακής υπογραφής, σχεδιάζει και εκτελεί έργα πληροφορικής με την αξιοποίηση κάθε διαθέσιμου οικονομικού πόρου, όπως

ευρωπαϊκά και εθνικά προγράμματα, αναπτύσσει και συντηρεί το διαδικτυακό τόπο του φορέα, διαχειρίζεται τη λειτουργία του εσωτερικού τοπικού δικτύου και υποστηρίζει την απρόσκοπτη εξωτερική του επικοινωνία με το διαδίκτυο.

γ. Το Τμήμα Υποστήριξης Περιφερειακών Συστημάτων συντονίζει και εποπτεύει την απρόσκοπτη επικοινωνία και την εύρυθμη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων που είναι εγκατεστημένα στις περιφερειακές υπηρεσίες, καταρτίζει τα αναγκαία λειτουργικά πρότυπα των περιφερειακών υπηρεσιών, υποστηρίζει τεχνικά τους χρήστες των αποκεντρωμένων συστημάτων και μεριμνά για την κατάρτιση και την εκπαίδευσή τους και εξασφαλίζει τις αναγκαίες υποδομές πληροφορικής και επικοινωνιών για την αποτελεσματική λειτουργία των αποκεντρωμένων συστημάτων.

δ. Το Τμήμα Σχεδιασμού Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών για τον Πολίτη σχεδιάζει, αναπτύσσει και υποστηρίζει νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχονται μέσω του διαδικτύου στον πολίτη, οργανώνει και αναπαριστά τα πληροφοριακά δεδομένα της περιφέρειας που είναι αναγκαία ή ζητούνται από άλλους δημόσιους φορείς για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών και υπηρεσιών μίας στάσης στον πολίτη και τις επιχειρήσεις, μεριμνά σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες διευθύνσεις για τη βέλτιστη αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στον μετασχηματισμό και την απλούστευση διοικητικών διαδικασιών, μέσω των οποίων παρέχονται προβλεπόμενες από το νόμο υπηρεσίες και παροχές προς τον πολίτη και τις επιχειρήσεις.

ε. Τα Τμήματα Πληροφορικής μεριμνούν ιδίως για την απρόσκοπτη επικοινωνία και την εύρυθμη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων που είναι εγκατεστημένα στις υπηρεσίες των Περιφερειακών Ενοτήτων.

Διεύθυνσης Εξυπηρέτησης του Πολίτη

1. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Εξυπηρέτησης του Πολίτη ανάγονται ιδίως στο σχεδιασμό και το συντονισμό δράσεων για το σύνολο των υπηρεσιών της περιφέρειας με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, καθώς και στην εισήγηση οργανωτικών μέτρων που είναι αναγκαία για τη βελτίωση της απόδοσης των υπηρεσιών της Περιφέρειας. Στα καθήκοντα της διεύθυνσης είναι η επιτόπια παρακολούθηση όλων των υπηρεσιών της Περιφέρειας και η κατάθεση αναλυτικής έκθεσης ανά τρεις μήνες στον Περιφερειάρχη, για κάθε μία υπηρεσία της Περιφέρειας με αντίστοιχες προτάσεις βελτίωσης.

2. Τη Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη απαρτίζουν τα εξής τμήματα:

α. Τμήμα Συντονισμού.

β. Τμήμα Σχεδιασμού.

3. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Εξυπηρέτησης του Πολίτη κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτή τμήματα ως εξής:

α. Το Τμήμα Συντονισμού είναι αρμόδιο ιδίως για την απρόσκοπτη λειτουργία των υπηρεσιών της Περιφέρειας, έχει υποχρέωση να επικοινωνεί με όλες τις υπηρεσίες, να παρακολουθεί τη ροή της εργασίας τους και να καταθέτει προτάσεις για τη δημιουργία γραφείων για την εξυπηρέτηση συγκεκριμένης υπηρεσιακής ανάγκης. Το Τμήμα Συντονισμού οφείλει να εφαρμόζει την πολιτική της Περιφέρειας σε θέματα εξυπηρέτησης του πολίτη, να συντάσσει έκθεση κάθε τρίμηνο προς τον περιφερειάρχη, να εφαρμόζει πιλοτικά σχέδια για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη συμπεριλαμβανομένων και εισηγήσεων για προσωπικό για την κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών. Ο προϊστάμενος του τμήματος οφείλει να επισκέπτεται όλες τις περιφερειακές υπηρεσίες της Περιφέρειας σε τακτά διαστήματα για να διαμορφώσει προσωπική άποψη για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν προς τους πολίτες. Το ίδιο δύναται να πράξει και ο προϊστάμενος της διεύθυνσης.

β. Το Τμήμα Σχεδιασμού είναι αρμόδιο ιδίως για την οργάνωση και το σχεδιασμό δράσεων για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και εισηγείται στα αρμόδια όργανα της Περιφέρειας για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα εξυπηρέτησης του πολίτη.

Διεύθυνσης Διοίκησης

1. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διοίκησης ανάγονται ιδίως στη διοικητική υποστήριξη των υπηρεσιών της Περιφέρειας, στη συνδρομή των οργάνων των υπηρεσιών αυτών για την εκπλήρωση των στόχων τους και της αποστολής τους, στην επεξεργασία στοιχείων για την εκτίμηση των αναγκών των υπηρεσιών σε προσωπικό, στη διαχείριση όλων των θεμάτων διοίκησης προσωπικού, καθώς και στα θέματα σχετικά με τη διενέργεια των εκλογών και τέλος στην εύρυθμη λειτουργία των συλλογικών οργάνων της Περιφέρειας.

2. Η Διεύθυνση Διοίκησης απαρτίζεται από τα ακόλουθα τμήματα:

α. Τμήμα Προσωπικού.

β. Τμήμα Συλλογικών Οργάνων.

γ. Τμήμα Γραμματείας.

3. Ειδικότερα, οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διοίκησης κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτή τμήματα ως εξής:

α. Το Τμήμα Προσωπικού είναι αρμόδιο ιδίως για όλα τα θέματα που άπτονται της υπηρεσιακής κατάστασης όλου του προσωπικού της Περιφέρειας και εκδίδει τις

σχετικές πράξεις για το προσωπικό αυτό, για τις οποίες απαιτείται γνώμη συλλογικού οργάνου καθώς και όλες τις ατομικές πράξεις που αφορούν το προσωπικό της Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου.

β. Το Τμήμα Συλλογικών Οργάνων είναι αρμόδιο ιδίως για την υποστήριξη των συλλογικών οργάνων διοίκησης της Περιφέρειας και την τήρηση μητρώου και αρχείου των πράξεών τους.

γ. Στο Τμήμα Γραμματείας οργανώνεται, ταξινομείται και τηρείται το κεντρικό πρωτόκολλο, καθώς και το φυσικό και ηλεκτρονικό αρχείο των υπηρεσιών της Περιφέρειας, πλην των υπηρεσιών που έχουν ιδιαίτερο τμήμα γραμματείας. Το Τμήμα Γραμματείας είναι αρμόδιο για τη διακίνηση της αλληλογραφίας της Περιφέρειας, την επικύρωση αντιγράφων και φωτοαντιγράφων σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, τη βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής, καθώς και για τη χορήγηση της επισημείωσης της Σύμβασης της Χάγης σε έγγραφα των υπηρεσιών της Περιφέρειας.

Διεύθυνσης Οικονομικού

1. Στις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Οικονομικού ανάγονται ιδίως η συγκέντρωση και επεξεργασία των αναγκαίων στοιχείων για την κατάρτιση, τροποποίηση και παρακολούθηση εκτέλεσης του προϋπολογισμού της Περιφέρειας, του απολογισμού και κάθε οικονομικής κατάστασης. Η Διεύθυνση Οικονομικού έχει επίσης αρμοδιότητα την καταγραφή, αξιοποίηση και προστασία της περιουσίας της περιφερειακής ενότητας στην οποία βρίσκεται η έδρα της Περιφέρειας, την αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων δημιουργίας και απόκτησης εσόδων, την πληρωμή κάθε είδους δαπάνης και τη λογιστική και ταμειακή διαχείριση, την εκκαθάριση της μισθοδοσίας και των πάσης φύσεως αποδοχών του προσωπικού και της αντιμισθίας των αιρετών εκπροσώπων, την κατάρτιση και εκτέλεση του προγράμματος προμηθειών και την τήρηση των απαιτούμενων αρχείων, βιβλίων και στοιχείων.

2. Τη Διεύθυνση Οικονομικού απαρτίζουν τα εξής Τμήματα:

α. Τμήμα Προϋπολογισμού και Λογιστικής Διαχείρισης.

β. Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας.

γ. Τμήμα Προσόδων και Περιουσίας.

δ. Τμήμα Προμηθειών.

ε. Τμήμα Μισθοδοσίας.

3. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Οικονομικού κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτή τμήματα ως εξής:

α. Το Τμήμα Προϋπολογισμού και Λογιστικής Διαχείρισης είναι αρμόδιο ιδίως για τη συγκέντρωση και επεξεργασία των αναγκαίων στοιχείων, που αφορούν στην κατάρτιση, τροποποίηση και παρακολούθηση εκτέλεσης του προϋπολογισμού, στη σύνταξη του απολογισμού και των λοιπών οικονομικών καταστάσεων και στη μελέτη της δανειοληπτικής δυνατότητας της Περιφέρειας. Ειδικότερα, για την περιφερειακή ενότητα στην οποία βρίσκεται η έδρα της Περιφέρειας, είναι αρμόδιο για την εκκαθάριση και εντολή δαπανών, από της εκδόσεως της κανονιστικής πράξεως της παρ. 12 του άρθρου 268 του ν.3852/2010 και μέχρι της εκδόσεως αυτής, για τη συγκέντρωση και έλεγχο των δικαιολογητικών των χρηματικών ενταλμάτων πληρωμής και προώθησης αυτών στην Υπηρεσία Δημοσιονομικού Ελέγχου και εφόσον απαιτείται στα αρμόδια όργανα του Ελεγκτικού Συνεδρίου, τόσο των χρηματικών ενταλμάτων πληρωμής, όσο και των συμβάσεων που υπάγονται στον προληπτικό έλεγχο αυτού. Κατά τον ίδιο τρόπο το τμήμα αυτό είναι αρμόδιο για την έκδοση των χρηματικών ενταλμάτων προπληρωμής και πάγιας προκαταβολής, για την παρακολούθηση της απόδοσής τους, τον έλεγχο όλων των συμβάσεων οικονομικού αντικείμενου, καθώς και την τήρηση δικαιολογητικών, αρχείων και βιβλίων, που προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις.

β. Το Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας είναι αρμόδιο ιδίως για τη διεξαγωγή όλων των συναφών με την ταμειακή διαχείριση υποθέσεων και ιδίως τη διενέργεια των πληρωμών και της εξόφλησης των χρηματικών ενταλμάτων πληρωμής για κάθε είδους δαπάνη, για την είσπραξη όλων των εσόδων και την τήρηση αρχείων, παραστατικών και βιβλίων, που προβλέπονται από σχετικές διατάξεις περί ταμειακής διαχείρισης και αφορούν την περιφερειακή ενότητα, στην οποία βρίσκεται η έδρα της Περιφέρειας, τηρεί το φυσικό ταμείο και διενεργεί τις χρηματικές δοσοληψίες με τις τράπεζες.

γ. Το Τμήμα Προσόδων και Περιουσίας είναι αρμόδιο ιδίως για τη μελέτη και αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων δημιουργίας και απόκτησης εσόδων από την περιφερειακή ενότητα, στην οποία βρίσκεται η έδρα της Περιφέρειας. Επιμελείται για τον έλεγχο και τη βεβαίωση των εσόδων από φόρους, τέλη, δικαιώματα, εισφορές, έσοδα από ακίνητα και άλλες πηγές και παρακολουθεί την απόδοσή τους. Επιμελείται των φορολογικών διαφορών, καθώς και της διαγραφής και επιστροφής εσόδων. Προστατεύει και διαχειρίζεται την περιουσία και τηρεί τα προβλεπόμενα με το αντικείμενό του αρχεία και βιβλία.

δ. Το Τμήμα Προμηθειών είναι αρμόδιο ιδίως για την κατάρτιση και παρακολούθηση της εκτέλεσης του προγράμματος προμηθειών της Περιφέρειας και τη διενέργεια διαγωνισμών και αναθέσεων προμηθειών, εργασιών και υπηρεσιών, που αφορούν την περιφερειακή ενότητα, στην οποία βρίσκεται η έδρα της Περιφέρειας, ή πλείονες της μίας των λοιπών περιφερειακών ενότητων. Το τμήμα αυτό διεξάγει τη διαδικασία εξεύρεσης χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, στην περίπτωση πρόθεσης της Περιφέρειας να συνομολογήσει δάνειο, μεριμνά για τη στέγαση και μεταστέγαση των υπηρεσιών της περιφερειακής ενότητας, στην οποία

βρίσκεται η έδρα της Περιφέρειας και την εξασφάλιση όλων των απαραίτητων λειτουργικών υποδομών τους, συμπεριλαμβανομένων των μισθώσεων, τηρεί Αποθήκη προμηθευομένων ειδών και υλικών και μεριμνά για την εκποίηση άχρηστων και ακατάλληλων υλικών και εξοπλισμού, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

ε. Το Τμήμα Μισθοδοσίας είναι αρμόδιο ιδίως για την εκκαθάριση της μισθοδοσίας και των πάσης φύσεως αποδοχών του προσωπικού της περιφερειακής ενότητας, στην οποία βρίσκεται η έδρα της Περιφέρειας, ανεξαρτήτως σχέσης εργασίας, καθώς και της αντιμισθίας, των εξόδων κίνησης και των αποζημιώσεων από τη συμμετοχή σε συνεδριάσεις των αιρετών οργάνων όλης της Περιφέρειας. Το Τμήμα Μισθοδοσίας μεριμνά για την απόδοση των ασφαλιστικών κρατήσεων, τηρεί σχετικά αρχεία και εκδίδει κάθε μορφής βεβαίωση μισθοδοσίας και μισθοδοτικών καταστάσεων και συντάσσει τα δικαιολογητικά συνταξιοδότησης.

Διευθύνσεις Διοικητικού - Οικονομικού των Περιφερειακών Ενοτήτων

1. Οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων Διοικητικού - Οικονομικού των Περιφερειακών Ενοτήτων Λασιθίου, Ρεθύμνης και Χανίων ανάγονται ιδίως στη συνδρομή των οργάνων των υπηρεσιών των Περιφερειακών Ενοτήτων για την εκπλήρωση των στόχων τους και της αποστολής τους, στην τήρηση του προσωπικού μητρώου των υπαλλήλων των υπηρεσιών κάθε περιφερειακής ενότητας, στην έκδοση πιστοποιητικών υπηρεσιακών μεταβολών του προσωπικού αυτού, στην έκδοση οποιασδήποτε ατομικής πράξης για το προσωπικό αυτό εκτός εκείνων για τις οποίες απαιτείται γνώμη συλλογικού οργάνου και οι οποίες εκδίδονται από τη Διεύθυνση Διοίκησης στην έδρα της Περιφέρειας, στην άσκηση αρμοδιοτήτων σχετικά με τη διενέργεια των εκλογών, στην καταγραφή, αξιοποίηση και προστασία της περιουσίας της περιφερειακής ενότητας, στην αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων δημιουργίας και απόκτησης εσόδων, στην πληρωμή κάθε είδους δαπάνης και στη λογιστική και ταμειακή διαχείριση, στην εκκαθάριση της μισθοδοσίας και των πάσης φύσεως αποδοχών του προσωπικού, στην εκτέλεση του προγράμματος προμηθειών, εργασιών και υπηρεσιών που αφορούν στην περιφερειακή ενότητα και εντός των ορίων που θέτει ο προϋπολογισμός της Περιφέρειας, καθώς και στην τήρηση των απαιτούμενων αρχείων, βιβλίων και στοιχείων.

2. Τις Διευθύνσεις Διοικητικού - Οικονομικού των ως άνω Περιφερειακών Ενοτήτων απαρτίζουν τα ακόλουθα τμήματα:

α. Τμήμα Προσωπικού και Μισθοδοσίας.

β. Τμήμα Λογιστικής Διαχείρισης.

γ. Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας.

δ. Τμήμα Προμηθειών.

ε. Τμήμα Γραμματείας.

3. Οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων Διοικητικού - Οικονομικού των Περιφερειακών Ενοτήτων της παρ. 1 του παρόντος άρθρου κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτές τμήματα ως εξής:

α. Το Τμήμα Προσωπικού και Μισθοδοσίας είναι αρμόδιο ιδίως για όλα τα θέματα που άπτονται της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού της περιφερειακής ενότητας. Εκδίδει τις σχετικές ατομικές πράξεις για το προσωπικό αυτό, για τις οποίες δεν απαιτείται γνώμη συλλογικού οργάνου. Διενεργεί την εκκαθάριση μισθοδοσίας των πάσης φύσεως αποδοχών του προσωπικού της περιφερειακής ενότητας, ανεξαρτήτως σχέσης εργασίας. Μεριμνά για την απόδοση των ασφαλιστικών κρατήσεων, τηρεί σχετικά αρχεία και εκδίδει κάθε μορφής βεβαίωση μισθοδοσίας και μισθοδοτικών καταστάσεων και συντάσσει τα δικαιολογητικά συνταξιοδότησης.

β. Το Τμήμα Λογιστικής Διαχείρισης είναι αρμόδιο ιδίως για την εκκαθάριση και εντολή δαπανών, από της εκδόσεως της κανονιστικής πράξεως της παρ. 12 του άρθρου 268 του ν.3852/2010 και μέχρι εκδόσεως αυτής, για τη συγκέντρωση και έλεγχο των δικαιολογητικών των χρηματικών ενταλμάτων πληρωμής που αφορούν στην περιφερειακή ενότητα και προώθησης αυτών στην οικεία Υπηρεσία Δημοσιονομικού Ελέγχου και εφόσον απαιτείται στα οικεία αρμόδια όργανα του Ελεγκτικού Συνεδρίου, τόσο των χρηματικών ενταλμάτων πληρωμής, όσο και των συμβάσεων που υπάγονται στον προληπτικό έλεγχο αυτού. Κατά τον ίδιο τρόπο, το τμήμα αυτό είναι αρμόδιο για την έκδοση των χρηματικών ενταλμάτων προπληρωμής και πάγιας προκαταβολής, καθώς και για την παρακολούθηση της απόδοσής τους. Μελετά και αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες δημιουργίας και απόκτησης εσόδων από την περιφερειακή ενότητα και επιμελείται για τον έλεγχο και τη βεβαίωση των εσόδων από φόρους, τέλη, δικαιώματα, εισφορές, έσοδα από ακίνητα και άλλες πηγές και παρακολουθεί την απόδοσή τους. Επιμελείται των φορολογικών διαφορών, καθώς και της διαγραφής και επιστροφής εσόδων. Προστατεύει και διαχειρίζεται την περιουσία της περιφερειακής ενότητας και τηρεί τα προβλεπόμενα από τις κείμενες διατάξεις δικαιολογητικά, αρχεία και βιβλία.

γ. Το Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας είναι αρμόδιο για τη διεξαγωγή όλων των συναφών με την ταμειακή διαχείριση υποθέσεων της περιφερειακής ενότητας και ιδίως για τη διενέργεια των πληρωμών και της εξόφλησης των χρηματικών ενταλμάτων πληρωμής για κάθε είδους δαπάνη, για την είσπραξη όλων των εσόδων και την τήρηση αρχείων, παραστατικών και βιβλίων, που προβλέπονται από σχετικές διατάξεις περί ταμειακής διαχείρισης. Τηρεί το φυσικό ταμείο της περιφερειακής ενότητας και διενεργεί τις χρηματικές δοσοληψίες με τις τράπεζες.

δ. Το Τμήμα Προμηθειών είναι αρμόδιο ιδίως για τη διενέργεια διαγωνισμών και αναθέσεων προμηθειών, εργασιών και υπηρεσιών, που αφορούν την περιφερειακή ενότητα και εντός των ορίων που θέτει ο προϋπολογισμός της Περιφέρειας. Μεριμνά για τη στέγαση και μεταστέγαση των υπηρεσιών της περιφερειακής ενότητας και την εξασφάλιση όλων των απαραίτητων λειτουργικών υποδομών τους, συμπεριλαμβανομένων των μισθώσεων. Τηρεί Αποθήκη προμηθευομένων ειδών και υλικών και μεριμνά για την εκποίηση άχρηστων και ακατάλληλων υλικών και εξοπλισμού, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

ε. Στο Τμήμα Γραμματείας οργανώνεται, ταξινομείται και τηρείται το πρωτόκολλο καθώς και το φυσικό και ηλεκτρονικό αρχείο των υπηρεσιών της περιφερειακής ενότητας, πλην των υπηρεσιών οι οποίες διαθέτουν ιδιαίτερο τμήμα γραμματείας. Το Τμήμα Γραμματείας είναι αρμόδιο ιδίως για τη διακίνηση της αλληλογραφίας της περιφερειακής ενότητας, για την επικύρωση, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, αντιγράφων και φωτοαντιγράφων, οποιωνδήποτε εγγράφων ή δικαιολογητικών, τα οποία τηρούνται στο αρχείο ή επιδεικνύονται από τους συναλλασσόμενους με τις υπηρεσίες της περιφερειακής ενότητας πολίτες καθώς και για τη χορήγηση της επισημείωσης της Σύμβασης της Χάγης σε έγγραφα των υπηρεσιών της Περιφέρειας.

Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής

1. Η Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ' αυτή και την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με το καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.

2. Η Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής συγκροτείται από τις εξής οργανικές μονάδες:

α. Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.

β. Διεύθυνση Κτηνιατρικής, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.

γ. Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου.

δ. Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής Περιφερειακής Ενότητας Λασιθίου, με έδρα τον Άγιο Νικόλαο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Λασιθίου.

ε. Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής Περιφερειακής Ενότητας Ρεθύμνης, με έδρα το Ρέθυμνο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ρεθύμνης.

στ. Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής Περιφερειακής Ενότητας Χανίων, με έδρα τα Χανιά και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Χανίων.

Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας

1. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας ανάγονται ιδίως στην κατάρτιση ετήσιων και πολυετών περιφερειακών αναπτυξιακών προγραμμάτων για τη γεωργία, την κτηνοτροφία και την αλιεία, στην εκπόνηση και αξιολόγηση σχετικών μελετών και μέτρων πολιτικής, καθώς και στη μέριμνα για την ανάπτυξη και την ποιοτική βελτίωση της γεωργίας και της κτηνοτροφίας στον τομέα της φυτικής παραγωγής και της ζωικής παραγωγής αντίστοιχα, σε συνδυασμό με τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των αγροτικών εκμεταλλεύσεων. Επικοινωνεί με τις αρμόδιες υπηρεσίες των καθ' ύλην αρμόδιων Υπουργείων και εφαρμόζει τις εθνικές πολιτικές στα θέματα της αρμοδιότητάς της σύμφωνα με τις οδηγίες τους, συνεργάζεται, επικοινωνεί και παρέχει πληροφορίες στους δήμους της περιοχής της περιφέρειας για τα θέματα της αρμοδιότητάς της και παρέχει τις κατευθυντήριες οδηγίες στις περιφερειακές υπηρεσίες, που ασκούν αρμοδιότητες γεωργίας, κτηνοτροφίας και αλιείας σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας. Στο πλαίσιο της συνεργασίας του προηγούμενου εδαφίου είναι δυνατή η πραγματοποίηση κοινών εκδηλώσεων με τους πρωτοβάθμιους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) ή και άλλους φορείς για την καλύτερη ενημέρωση των αγροτών και την εν γένει εξυπηρέτησή τους.

2. Τη Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας απαρτίζουν τα εξής τμήματα:

α. Τμήμα Προγραμματισμού.

β. Τμήμα Φυτικής και Ζωικής Παραγωγής.

γ. Τμήμα Αλιείας.

3. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτή τμήματα, ως εξής:

α. Το Τμήμα Προγραμματισμού είναι αρμόδιο ιδίως για την κατάρτιση ετήσιων και πολυετών περιφερειακών αναπτυξιακών προγραμμάτων για τη γεωργία, την κτηνοτροφία και την αλιεία, καθώς και για την εκπόνηση και αξιολόγηση σχετικών μελετών και μέτρων πολιτικής, για την παρακολούθηση εκτέλεσης των ανωτέρω προγραμμάτων, την έγκριση, τον έλεγχο και την παραλαβή έργων και εργασιών

περιφερειακού επιπέδου, τη διαφύλαξη και προστασία της γεωργικής γης από αλλαγή χρήσης της και ιδιαίτερα της γεωργικής γης με υψηλή παραγωγικότητα, τη σύνταξη τομεακών και λοιπών προγραμμάτων έργων υποδομής για τη μεταποίηση αγροτικών προϊόντων και την πρόταση για την ένταξή τους σε τομεακά εθνικά προγράμματα, την αντιμετώπιση των τεχνικών, οικονομικών και διαρθρωτικών προβλημάτων των γεωργικών εκμεταλλεύσεων, την κατάρτιση μελετών και εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης του ιχθυοπονικού πλούτου των ορεινών ρεόντων υδάτων, σε συνεργασία με τις αρμόδιες δασικές υπηρεσίες, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, καθώς και την κατάρτιση μελετών ανάπτυξης του ιχθυοπονικού εν γένει πλούτου.

β. Το Τμήμα Φυτικής και Ζωικής Παραγωγής είναι αρμόδιο ιδίως για την εφαρμογή προγραμμάτων και τη λήψη μέτρων για τη βελτίωση της δενδροκομίας, της αμπελουργίας, των φυτών μεγάλης καλλιέργειας, των κηπευτικών καθώς και των καλλωπιστικών και φαρμακευτικών φυτών, τη μελέτη και τον προγραμματισμό διατήρησης της γονιμότητας και βελτίωσης των γεωργικών εδαφών, την εφαρμογή όλων των αγροπεριβαλλοντικών προγραμμάτων και την παρακολούθηση της εκτέλεσής τους, καθώς και τον έλεγχο και παρακολούθηση παραγωγής προϊόντων Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) και Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης (ΠΓΕ) φυτικής και ζωικής προέλευσης, τη ρύθμιση θεμάτων που προκύπτουν από τη χωροθέτηση της γεωργικής γης και των βοσκοτόπων, την αλλαγή της χρήσης τους, τις εγγειοδιαρθρωτικές επεμβάσεις στις ιδιωτικές γεωργικές εκμεταλλεύσεις και τη μελέτη των σχετικών προβλημάτων, σε συνεργασία με τις λοιπές υπηρεσίες της Περιφέρειας, καθώς και για κάθε άλλο θέμα που αφορά την ανάπτυξη της γεωργικής και ζωικής παραγωγής στην περιοχή της Περιφέρειας που δεν ανατίθεται σε άλλη διεύθυνση ή τμήμα.

γ. Το Τμήμα Αλιείας είναι αρμόδιο ιδίως για τη διοίκηση, διαχείριση και εκμετάλλευση των ιχθυοτρόφων εν γένει υδάτων, τον καθορισμό προστατευτικής ζώνης εκμισθωμένου ιχθυοτροφείου, το χαρακτηρισμό ως γεωργικών επιχειρήσεων βιοτεχνικών και βιομηχανικών εγκαταστάσεων που αφορούν υδατοκαλλιεργητικές εκμεταλλεύσεις, την έκδοση απόφασης επιλογής του τρόπου εκμετάλλευσης των ιχθυοτρόφων υδάτων, καθώς και την έκδοση απόφασης εκμίσθωσης, χωρίς δημοπρασία, εφαιπτόμενου των συνόρων ιχθυοτρόφου ύδατος και τον καθορισμό των όρων της σύμβασης.

Διεύθυνσης Κτηνιατρικής

1. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Κτηνιατρικής ανάγονται ιδίως στη μέριμνα για την προστασία του ζωικού κεφαλαίου σε όλη την Περιφέρεια, την εξασφάλιση της υγείας των ζώων, τη λήψη αποφάσεων για ασθένειες ζώων που μπορεί να έχουν επιδημικό χαρακτήρα καθώς και τη λήψη μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας.

2. Η Διεύθυνση Κτηνιατρικής επικοινωνεί με τις αρμόδιες υπηρεσίες των καθ' ύλην αρμόδιων Υπουργείων, εφαρμόζει τις εθνικές και κοινοτικές πολιτικές στα θέματα της αρμοδιότητά της σύμφωνα με τις οδηγίες τους.

3. Η Διεύθυνση Κτηνιατρικής συνεργάζεται, επικοινωνεί και παρέχει πληροφορίες στους ΟΤΑ α' βαθμού της περιφέρειας για τα θέματα της αρμοδιότητάς της και παρέχει τις κατευθυντήριες οδηγίες στις περιφερειακές υπηρεσίες, που ασχολούνται με θέματα Κτηνιατρικής σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας.

4. Τη Διεύθυνση Κτηνιατρικής απαρτίζουν τα εξής Τμήματα:

α. Τμήμα Υγείας των Ζώων.

β. Τμήμα Κτηνιατρικής Δημόσιας Υγείας.

γ. Τμήμα Κτηνιατρικής Αντίληψης Φαρμάκων.

5. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Κτηνιατρικής κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτή τμήματα, ως εξής:

α. Το Τμήμα Υγείας των Ζώων είναι αρμόδιο ιδίως για την έρευνα και τη μελέτη κάθε θέματος που σχετίζεται με την υγιεινή κατάσταση του ζωικού κεφαλαίου, χερσαίου, υδρόβιου και αμφίβιου και την προστασία γενικά της υγείας των ζώων, την εκτέλεση προγράμματος παραγωγής ζωοτροφών, τον ορισμό σφαγείων στα οποία θα οδηγούνται τα αφικνούμενα στη χώρα μας ζώα σφαγής, τη διενέργεια αναγκαστικών προληπτικών εμβολιασμών κατά λοιμωδών νοσημάτων διαφόρων ζώων, καθώς και για τη λήψη μέτρων σε περίπτωση υποψίας και βεβαιωμένης εμφάνισης γρίπης των ορνίθων.

β. Το Τμήμα Κτηνιατρικής Δημόσιας Υγείας είναι αρμόδιο ιδίως για τη χορήγηση ή ανάκληση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας σε σφαγεία για τη σφαγή όλων των ειδών των ζώων, για την εφαρμογή της κοινοτικής νομοθεσίας σε θέματα αρμοδιότητάς του, για τη χορήγηση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας εργαστηρίων και μονάδων τυποποίησης, επεξεργασίας, τεμαχισμού κρέατος, για τη χορήγηση άδειας λειτουργίας ιχθυοσκαλών, συσκευαστηρίων νωπών αλιευμάτων και εργαστηρίων μεταποίησης και συσκευασίας κατεψυγμένων αλιευμάτων, την τήρηση μητρώου εμπορών εισαγωγών και εξαγωγών τροφίμων ζωικής προέλευσης καθώς και για κάθε είδους αδειοδότηση, σύμφωνα με την κοινοτική νομοθεσία η οποία έχει ανατεθεί στην Περιφέρεια από την Κεντρική Διοίκηση.

γ. Το Τμήμα Κτηνιατρικής Αντίληψης Φαρμάκων είναι αρμόδιο ιδίως για την εν γένει παρακολούθηση της άσκησης του ελεύθερου κτηνιατρικού επαγγέλματος στην περιοχή αρμοδιότητάς του, τη χορήγηση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας κλινικής μικρών ζώων, κτηνιατρικών κλινικών και ενδιαιτημάτων ζώων, τη μέριμνα

εφαρμογής της νομοθεσίας για την προστασία των ζώων και την εμπορία των ζώων συντροφιάς, καθώς και για τη διαχείριση και καταγραφή μητρώου κτηνοτρόφων.

Διευθύνσεις Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής των Περιφερειακών Ενοτήτων

1. Οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής που συνιστώνται σε όλες τις Περιφερειακές Ενότητες της Περιφέρειας Κρήτης ανάγονται ιδίως στη μέριμνα για την ανάπτυξη και την ποιοτική βελτίωση των τομέων της φυτικής και της ζωικής παραγωγής στην περιοχή των περιφερειακών ενοτήτων, τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των αγροτικών εκμεταλλεύσεων, τη διενέργεια ελέγχων σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία για την προστασία του ζωικού κεφαλαίου στην περιφέρεια, την εξασφάλιση της υγείας των ζώων και τη λήψη μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας σε κάθε περιφερειακή ενότητα, καθώς και σε αρμοδιότητες τοπογραφίας, εποικισμού και αναδασμού, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

2. Οι Διευθύνσεις αυτές οφείλουν να απευθύνονται στην αντίστοιχη οργανική μονάδα της έδρας της Περιφέρειας, για την αντιμετώπιση θεμάτων της αρμοδιότητάς τους.

3. Τις Διευθύνσεις Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής των περιφερειακών ενοτήτων απαρτίζουν τα εξής τμήματα:

α. Τμήμα Ποιοτικού και Φυτοϋγειονομικού Ελέγχου.

β. Τμήμα Φυτικής και Ζωικής Παραγωγής.

γ. Τμήμα Κτηνιατρικής.

δ. Τμήμα Αλιείας.

ε. Τμήμα Τοπογραφίας, Εποικισμού και Αναδασμού.

4. Οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής των περιφερειακών ενοτήτων κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτές τμήματα, ως εξής:

α. Το Τμήμα Ποιοτικού και Φυτοϋγειονομικού Ελέγχου είναι αρμόδιο ιδίως για τον φυτοϋγειονομικό έλεγχο εισαγομένων και εξαγομένων γεωργικών προϊόντων, τον φυτοϋγειονομικό έλεγχο πολλαπλασιασμού υλικού και των φυτωρίων, τον έλεγχο εφαρμογής οινικής νομοθεσίας σε οινοβιομηχανίες ως προς τη παραγωγή, διακίνηση και εμπορία οινικών προϊόντων, τη χορήγηση φυτοϋγειονομικού διαβατηρίου, την εφαρμογή προγράμματος δακοκτονίας, αρουραιοκτονίας και ακριδοκτονίας, την επισήμανση και την παρακολούθηση της εξέλιξης εχθρών και ασθενειών των καλλιεργειών και την εφαρμογή μέτρων για την αντιμετώπισή τους, τη διενέργεια προγράμματος επισκοπήσεων για εχθρούς και ασθένειες καραντίνας,

τον έλεγχο και τη διακίνηση φυτοπροστατευτικών προϊόντων και τον έλεγχο επί των εκμεταλλεύσεων, επιχειρήσεων και ενώσεων αυτών που εμπλέκονται σε οποιοδήποτε στάδιο παραγωγής και εμπορίας φυτών και φυτικών προϊόντων.

β. Το Τμήμα Φυτικής και Ζωικής Παραγωγής είναι αρμόδιο ιδίως για την υποβολή προτάσεων και μελετών για την εφαρμογή προγραμμάτων αναδιάρθρωσης των καλλιεργειών και την παρακολούθηση της εκτέλεσής τους σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας, για τη μελέτη των δυνατοτήτων ανάπτυξης και βελτίωσης της βοοτροφίας, αιγοπροβατοτροφίας, χοιροτροφίας, πτηνοτροφίας και λοιπών αγροτικών ζώων και την εισήγηση για τη λήψη των αναγκαίων μέτρων, για τη μελέτη και αξιοποίηση των στοιχείων της παραγωγικής διαδικασίας και για τη μέριμνα για την εφαρμογή των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας προϊόντων φυτικής και ζωικής παραγωγής.

γ. Το Τμήμα Κτηνιατρικής είναι αρμόδιο ιδίως για τη διενέργεια των ελέγχων σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία για την προστασία του ζωικού κεφαλαίου στην περιφερειακή ενότητα, την εξασφάλιση της υγείας των ζώων και τη λήψη μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας.

δ. Το Τμήμα Αλιείας είναι αρμόδιο ιδίως για τη μίσθωση με δημοπρασία των ιχθυοτρόφων υδάτων εν γένει, τον καθορισμό της προστατευτικής ζώνης πέριξ του τοποθετούμενου αλιευτικού εργαλείου, σε θαλάσσιους παραλιακούς χώρους, την απόφαση αυξομείωσης των συμβατικών δόσεων μίσθωσης ιχθυοτροφείου σε ιδιώτες, την υποβολή αιτήματος προς παροχή σύμφωνης γνώμης του Γενικού Επιτελείου Στρατού για τον καθορισμό των όρων των συμβάσεων εκμίσθωσης των εφαιπτόμενων των συνόρων λιμνών ή ιχθυοτρόφων υδάτων, τη χορήγηση αδειών ίδρυσης συσκευαστηρίων νωπών αλιευμάτων και εργαστηρίων συσκευασίας και μεταποίησης κατεψυγμένων αλιευμάτων και την ίδρυση ιχθυοσκαλών καθώς και για τον καθορισμό της έδρας αυτών.

ε. Το Τμήμα Τοπογραφίας, Εποικισμού και Αναδασμού είναι αρμόδιο, σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας, ιδίως για την παραχώρηση εκτάσεων σε νομικά ή φυσικά πρόσωπα και ΟΤΑ, την εκποίηση, ανταλλαγή και προστασία εποικιστικών εκτάσεων και την έκδοση, διόρθωση και ακύρωση τίτλων κυριότητας, τη σύνταξη τοπογραφικών προγραμμάτων, τη συγκρότηση τοπογραφικών συνεργείων από τεχνικούς υπαλλήλους, τη σύνταξη, τήρηση, συμπλήρωση και ολοκλήρωση θεματικών χαρτών με στοιχεία που συλλέγονται επιτόπου και την περιοδική ενημέρωση των τοπικών θεματικών χαρτών με τις μεταβολές που έχουν σημειωθεί, τη χορήγηση βεβαιώσεων και διαγραμμάτων για την εξυπηρέτηση πολιτών καθώς και την έρευνα των φακέλων των εργασιών για τον έλεγχο αιτημάτων.

5. Με απόφαση του περιφερειάρχη μπορεί να ορίζεται ότι υπάλληλοι των τμημάτων Κτηνιατρικής και Αλιείας ασκούν για ορισμένο διάστημα αρμοδιότητες του τμήματος εκτός της έδρας τους.

Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης

1. Η Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ' αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με τα καθ' ύλην αρμόδια Υπουργεία για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.

2. Η Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης συγκροτείται από τις εξής οργανικές μονάδες:

α. Διεύθυνση Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.

β. Διεύθυνση Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.

γ. Διεύθυνση Τουρισμού, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.

γ. Διεύθυνση Ανάπτυξης Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου.

δ. Διεύθυνση Ανάπτυξης Περιφερειακής Ενότητας Λασιθίου, με έδρα τον Άγιο Νικόλαο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Λασιθίου.

ε. Διεύθυνση Ανάπτυξης Περιφερειακής Ενότητας Ρεθύμνης, με έδρα το Ρέθυμνο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ρεθύμνης.

στ. Διεύθυνση Ανάπτυξης Περιφερειακής Ενότητας Χανίων, με έδρα τα Χανιά και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Χανίων.

Διεύθυνση Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων

1. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων ανάγονται ιδίως στη χορήγηση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας βιομηχανιών και βιοτεχνιών σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, στον καθορισμό και τον αποχαρακτηρισμό λατομικών περιοχών, καθώς και στην άσκηση αρμοδιοτήτων που μεταφέρονται στην Περιφέρεια από την Κεντρική Διοίκηση.

2. Προκειμένου να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική εφαρμογή της βιομηχανικής νομοθεσίας στο σύνολό της και να υλοποιούνται οι γενικές κατευθύνσεις του αρμόδιου Υπουργείου σε θέματα βιομηχανικής πολιτικής, η Διεύθυνση Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων ενημερώνει το καθ' ύλην αρμόδιο για τα θέματα αυτά Υπουργείο, για κάθε ζήτημα της αρμοδιότητάς της που ανακύπτει κατά την εφαρμογή της βιομηχανικής νομοθεσίας από τις συναρμόδιες Υπηρεσίες,

με σκοπό την επίλυση των προβλημάτων και την παροχή διευκρινίσεων ή οδηγιών σε θέματα ερμηνείας της κείμενης νομοθεσίας.

3. Η Διεύθυνση Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων παρέχει τις κατευθυντήριες οδηγίες στις περιφερειακές υπηρεσίες που ασκούν αρμοδιότητες βιομηχανίας, ενέργειας και φυσικών πόρων σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας.

4. Τη Διεύθυνση Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων απαρτίζουν τα εξής Τμήματα:

α. Τμήμα Τεχνικών Εφαρμογών.

β. Τμήμα Διοικητικών Διαδικασιών.

5. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτή τμήματα ως εξής:

α. Το Τμήμα Τεχνικών Εφαρμογών είναι αρμόδιο ιδίως για τον έλεγχο και την παρακολούθηση όλων των σχετικών διοικητικών και τεχνικών θεμάτων και ζητημάτων που αφορούν θέματα ανάπτυξης, ενέργειας και φυσικών πόρων.

β. Το Τμήμα Διοικητικών Διαδικασιών είναι αρμόδιο ιδίως για τον έλεγχο και την παρακολούθηση όλων των διοικητικών θεμάτων της διεύθυνσης, την εξέταση προσφυγών και την διακίνηση των σχετικών κατευθυντήριων οδηγιών προς τις περιφερειακές υπηρεσίες που ασκούν αρμοδιότητες βιομηχανίας, ενέργειας και φυσικών πόρων.

Διεύθυνση Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου

1. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου ανάγονται ιδίως σε θέματα υποστήριξης του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, σε θέματα της πέραν του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος διά βίου μάθησης και της σύνδεσης αυτών με την απασχόληση καθώς και σε θέματα εμπορίου και ανωνύμων εταιρειών.

2. Τη Διεύθυνση Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης, Εμπορίου απαρτίζουν τα εξής Τμήματα:

α) Τμήμα Υποστήριξης της Εκπαίδευσης.

β) Τμήμα Διά Βίου Μάθησης και Παιδείας.

γ) Τμήμα Απασχόλησης.

δ) Τμήμα Εμπορίου.

3. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτήν τμήματα ως εξής :

α. Στο Τμήμα Υποστήριξης της Εκπαίδευσης υπάγονται ιδίως οι ακόλουθες αρμοδιότητες, που αφορούν το τυπικό εκπαιδευτικό σύστημα:

αα. Η διοικητική υποστήριξη των περιφερειακών υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, όπως:

ααα. η αντικατάσταση των κινητήρων αυτοκινήτων των περιφερειακών υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων,

ααβ. η έγκριση της εγκατάστασης, μεταφοράς ή επισκευής οποιασδήποτε κατηγορίας τηλεφωνικών συνδέσεων για τις ανωτέρω υπηρεσίες.

αβ. Η λήψη αποφάσεων που αφορούν τη λειτουργία των σχολικών μονάδων και δεν επηρεάζουν το εκπαιδευτικό πλαίσιο που καθορίζει το Υπουργείο Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, όπως :

αβα. η θέσπιση βραβείων, χορηγιών και άλλων μέσων για την ενθάρρυνση της ανάπτυξης των γραμμάτων και των τεχνών,

αββ. ο διορισμός και η αντικατάσταση διοικητών ιδρυμάτων που χορηγούν υποτροφίες στη χωρική αρμοδιότητα της Περιφέρειας,

αβγ. η έγκριση της αδελφοποίησης σχολείων της χώρας με σχολεία της αλλοδαπής, της συνεργασίας αυτών, καθώς και της συμμετοχής μαθητών σε διεθνείς μαθητικές συναντήσεις,

αβδ. η διακοπή μαθημάτων λόγω έκτακτων συνθηκών ή επιδημικής νόσου στη χωρική αρμοδιότητα της Περιφέρειας,

αβε. η χορήγηση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας Ανώτερων Σχολών Δραματικής Τέχνης, Χορού και Κινηματογράφου, κατά τις ρυθμίσεις του ν. 1158/1981 (Α' 127).

β. Στο Τμήμα Διά Βίου Μάθησης και Παιδείας υπάγονται ιδίως οι εξής αρμοδιότητες, που αφορούν την πέραν του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος διά βίου μάθηση :

βα. Η υποστήριξη των συλλογικών οργάνων της Περιφέρειας στην εκπόνηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση της εφαρμογής του περιφερειακού προγράμματος διά βίου μάθησης, το οποίο περιλαμβάνει επενδύσεις, προγράμματα ή επιμέρους δράσεις επαγγελματικής κατάρτισης και γενικότερα δράσεις εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής διά βίου μάθησης σε περιφερειακό επίπεδο.

ββ. Η υποστήριξη των συλλογικών οργάνων της Περιφέρειας στην έρευνα της αγοράς εργασίας της Περιφέρειας, την ιεράρχηση των ειδικοτήτων επαγγελματικής κατάρτισης που πρέπει να λειτουργήσουν στα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.), στα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.) και γενικότερα στις σχολές επαγγελματικής κατάρτισης και τη σύνδεση της παρεχόμενης επαγγελματικής κατάρτισης με τις αναπτυξιακές ανάγκες και δυνατότητες της Περιφέρειας.

βγ. Η διοικητική υποστήριξη της λειτουργίας και διαχείρισης των δημοσίων Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.) που υπάγονται στη Γενική Γραμματεία Διά Βίου Μάθησης, στο πλαίσιο σχετικών προγραμματικών συμβάσεων που υπογράφονται από την Περιφέρεια κατά τις διατάξεις του νόμου και της λειτουργίας και διαχείρισης των Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.) της περιφέρειας.

βδ. Η αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στις λειτουργίες και τις σχέσεις της διεύθυνσης, περιλαμβανομένης της μέριμνας ηλεκτρονικής διασύνδεσης με τις υπηρεσίες και τους φορείς, τη διαδικτυακή πύλη και τα ηλεκτρονικά μητρώα των άρθρων 9 και 17 του Ν. 3879/2010 (Α'163).

βε. Η συγκρότηση και η μέριμνα για τη λειτουργία των υφιστάμενων Νομαρχιακών Επιτροπών Λαϊκής Επιμόρφωσης (Ν.Ε.Λ.Ε.), καθώς και η διαχείριση των λογαριασμών τους, που τηρούνται στην Τράπεζα της Ελλάδος.

βστ. Ο συντονισμός των επιμορφωτικών φορέων, που συμμετέχουν στις υφιστάμενες Νομαρχιακές Επιτροπές Λαϊκής Επιμόρφωσης (Ν.Ε.Λ.Ε.).

γ. Το Τμήμα Απασχόλησης είναι αρμόδιο ιδίως για τη συμμετοχή και υλοποίηση προγραμμάτων δράσεων και πρωτοβουλιών προώθησης της απασχόλησης και της κοινωνικής ενσωμάτωσης διαφόρων κατηγοριών ανέργων στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών, την επιβολή της ποινής του προστίμου σε εργοδότες, βάσει εισήγησης της οικείας Συμβουλευτικής Επιτροπής, την κύρωση εσωτερικών κανονισμών εργασίας επιχειρήσεων και την έγκριση ή απόρριψη παραπόνων οργανώσεων εργαζομένων κατά διατάξεων κανονισμών εργασίας, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

δ. Το Τμήμα Εμπορίου είναι αρμόδιο ιδίως για την παράταση, με απόφαση του Περιφερειακού Συμβουλίου του εθνικού ενιαίου πλαισίου λειτουργίας των καταστημάτων κάθε είδους, την εισήγηση για τη διατύπωση γνώμης από την αρμόδια Οικονομική Επιτροπή της Περιφέρειας για την ίδρυση Εμπορευματικού Κέντρου, καθώς και την παράταση, με απόφαση του Περιφερειακού Συμβουλίου, του εθνικού ενιαίου πλαισίου λειτουργίας των καταστημάτων κάθε είδους.

Διεύθυνσης Τουρισμού

1. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Τουρισμού ανάγονται ιδίως στη κατάρτιση προγραμμάτων για τον τουριστικό σχεδιασμό καθώς και για την τουριστική ανάπτυξη και προβολή της περιφέρειας, σε συνεργασία με τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.) και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού της Περιφέρειας, την παροχή γνωμοδότησης, κατ' άρθρο 29 παρ. 3 του ν.2545/1997 (Α' 254), για χαρακτηρισμό και οριοθέτηση Περιοχών Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης (Π.Ο.Τ.Α.) και την κατάρτιση, στο πλαίσιο των αναπτυξιακών προγραμμάτων, σχεδίου ανάπτυξης υποδομών για την αντιμετώπιση των συνεπειών της κλιματικής αλλαγής στον τουρισμό.

2. Τη Διεύθυνση Τουρισμού απαρτίζουν τα εξής Τμήματα :

- α. Τμήμα Τουρισμού Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου.
- β. Τμήμα Τουρισμού Περιφερειακής Ενότητας Λασιθίου, με έδρα τον Άγιο Νικόλαο, και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Λασιθίου.
- γ. Τμήμα Τουρισμού Περιφερειακής Ενότητας Ρεθύμνης, με έδρα το Ρέθυμνο, και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ρεθύμνης.
- δ. Τμήμα Τουρισμού Περιφερειακής Ενότητας Χανίων, με έδρα τα Χανιά, και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Χανιά.

3. Στα Τμήματα Τουρισμού των Περιφερειακών Ενοτήτων υπάγονται σε τοπικό επίπεδο οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Τουρισμού της έδρας της Περιφέρειας Κρήτης.

Διευθύνσεις Ανάπτυξης των Περιφερειακών Ενοτήτων

1. Οι Διευθύνσεις Ανάπτυξης των Περιφερειακών Ενοτήτων Ηρακλείου, Λασιθίου, Ρεθύμνης και Χανίων ασκούν σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας αρμοδιότητες του τομέα φυσικών πόρων, ενέργειας και βιομηχανίας, του τομέα απασχόλησης και εμπορίου, καθώς και αρμοδιότητες παιδείας και διά βίου μάθησης οι οποίες έχουν ανατεθεί στις Περιφέρειες σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

2. Οι Διευθύνσεις αυτές οφείλουν να απευθύνονται στις αντίστοιχες οργανικές μονάδες της έδρας της Περιφέρειας, για την αντιμετώπιση θεμάτων της αρμοδιότητάς τους.

3. Τις Διευθύνσεις Ανάπτυξης των περιφερειακών ενοτήτων απαρτίζουν τα εξής τμήματα:

- α. Τμήμα Χορήγησης Αδειών, Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων.
- β. Τμήμα Επαγγέλματος.
- γ. Τμήμα Εμπορίου.
- δ. Τμήμα Διά Βίου Μάθησης, Παιδείας και Απασχόλησης.
- ε. Τμήμα Γραμματειακής Υποστήριξης.

4. Οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων Ανάπτυξης των περιφερειακών ενοτήτων της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου, κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτές τμήματα, ως εξής:

α. Το Τμήμα Χορήγησης Αδειών, Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων είναι αρμόδιο ιδίως για τη χορήγηση αδειών εγκατάστασης, λειτουργίας, ελέγχου, μελετών και όλων των σχετικών διοικητικών και τεχνικών θεμάτων και ζητημάτων που αφορούν θέματα ανάπτυξης, ενέργειας, φυσικών πόρων, επενδύσεων και προστασίας περιβάλλοντος.

β. Το Τμήμα Επαγγέλματος είναι αρμόδιο ιδίως για την έκδοση, τον έλεγχο και τη χορήγηση όλων των αδειών άσκησης επαγγέλματος, όπως σε μηχανοτεχνίτες, χειριστές μηχανημάτων και ηλεκτροσυγκολλητές.

γ. Το Τμήμα Εμπορίου είναι αρμόδιο ιδίως για την ίδρυση, λειτουργία, λύση των ανωνύμων εταιρειών και λοιπά θέματα που αφορούν τις εταιρείες αυτές, τη διενέργεια ελέγχων και την επιβολή προστίμων για ανακριβείς ή παραπλανητικές εκπτώσεις ή προσφορές και τη συγκρότηση της οικείας επιτροπής επιβολής προστίμων, τον έλεγχο τιμών, την επάρκεια και ομαλή λειτουργία της αγοράς, καθώς και τον έλεγχο της κανονικότητας των τιμών παρεχόμενων υπηρεσιών.

δ. Το Τμήμα Διά Βίου Μάθησης, Παιδείας και Απασχόλησης ασκεί στην περιφερειακή ενότητα ιδίως τις αρμοδιότητες σε θέματα παιδείας, οι οποίες έχουν ανατεθεί στις Περιφέρειες κατά την κείμενη νομοθεσία και οφείλει να απευθύνεται στη Διεύθυνση Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου της Περιφέρειας για την αντιμετώπιση θεμάτων των αρμοδιοτήτων του. Το Τμήμα αυτό ασκεί και τις ακόλουθες ειδικότερες αρμοδιότητες που αφορούν την περιφερειακή ενότητα:

- δα. Την έγκριση σχολικών εκδρομών στο εσωτερικό και στο εξωτερικό.
- δβ. Τη συγκρότηση σχολικών εφορειών, που λειτουργούν στις σχολικές μονάδες εκκλησιαστικής εκπαίδευσης.
- δγ. Τη λειτουργία πιστοποιημένων Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.), σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.
- δδ. Τη μέριμνα διασφάλισης της ηλεκτρονικής διασύνδεσης με τη Διεύθυνση Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου.

δε. Την έγκριση της αδελφοποίησης σχολείων της χώρας με σχολεία της αλλοδαπής, της συνεργασίας αυτών, καθώς και της συμμετοχής μαθητών σε διεθνείς μαθητικές συναντήσεις.

δστ. Τη χορήγηση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας Ανώτερων Σχολών Δραματικής Τέχνης, Χορού και Κινηματογράφου σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

ε. Το Τμήμα Γραμματειακής Υποστήριξης είναι αρμόδιο ιδίως για όλες τις διοικητικές εργασίες και πράξεις που αφορούν τη Διεύθυνση και τα τμήματά της.

Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών

1. Η Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σε αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με το καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.

2. Η Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών συγκροτείται από τις εξής οργανικές μονάδες:

α. Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου.

β. Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών Περιφερειακής Ενότητας Λασιθίου, με έδρα τον Άγιο Νικόλαο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Λασιθίου.

γ. Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών Περιφερειακής Ενότητας Ρεθύμνης, με έδρα το Ρέθυμνο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ρεθύμνης.

δ. Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών Περιφερειακής Ενότητας Χανίων, με έδρα τα Χανιά και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Χανίων.

Διευθύνσεις Μεταφορών και Επικοινωνιών των Περιφερειακών Ενοτήτων

1. Οι Διευθύνσεις Μεταφορών και Επικοινωνιών των Περιφερειακών Ενοτήτων Ηρακλείου, Λασιθίου, Ρεθύμνης και Χανίων ασκούν όλες τις αρμοδιότητες του τομέα Μεταφορών και Επικοινωνιών, οι οποίες έχουν ανατεθεί στις Περιφέρειες σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

2. Τις Διευθύνσεις Μεταφορών και Επικοινωνιών που συνιστώνται στις περιφερειακές ενότητες της Περιφέρειας Κρήτης απαρτίζουν τα εξής τμήματα:

- α. Τμήμα Αδειών Κυκλοφορίας.
- β. Τεχνικό Τμήμα.
- γ. Τμήμα Χορήγησης Αδειών Οδήγησης.
- δ. Τμήμα ΚΤΕΟ.
- ε. Τμήμα Γραμματειακής Υποστήριξης.

3. Οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων Μεταφορών και Επικοινωνιών των περιφερειακών ενοτήτων κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτές τμήματα, ως εξής:

- α. Το Τμήμα Αδειών Κυκλοφορίας είναι αρμόδιο ιδίως για την απογραφή, την ταξινόμηση, τη συγκρότηση, την έγκριση, τη χορήγηση και την εκτέλεση θεμάτων και ζητημάτων, που αφορούν την κυκλοφορία οχημάτων και δικύκλων χερσαίων μεταφορών, δημόσιου και ιδιωτικού χαρακτήρα.
- β. Το Τεχνικό Τμήμα είναι αρμόδιο ιδίως για την πληροφόρηση, την επεξεργασία, τον έλεγχο, την παρακολούθηση, την εκτέλεση και τη χορήγηση διοικητικών πράξεων, που αφορούν τεχνικά θέματα σταθμών εξυπηρέτησης οχημάτων, τεχνικών στοιχείων αυτοκινήτων, αδειών άσκησης επαγγέλματος τεχνιτών αυτοκινήτων, θέματα επικοινωνιών καθώς και γενικότερων τεχνικών θεμάτων.
- γ. Το Τμήμα Χορήγησης Αδειών Οδήγησης είναι αρμόδιο ιδίως για την πληροφόρηση, τον έλεγχο, την εκτέλεση, τη χορήγηση, τη συγκρότηση, τον προγραμματισμό και την επίβλεψη όλων των συνολικών πράξεων, που αφορούν άδειες οδήγησης οχημάτων και δικύκλων καθώς και για θέματα εκπαιδευτών υποψηφίων οδηγών.
- δ. Το Τμήμα ΚΤΕΟ είναι αρμόδιο ιδίως για τον περιοδικό τεχνικό έλεγχο όλων των οχημάτων, που αφορά την ασφαλή κυκλοφορία τους καθώς και για τους ειδικούς τεχνικούς ελέγχους, ώστε να διασφαλίζεται η προστασία του περιβάλλοντος.
- ε. Το Τμήμα Γραμματειακής Υποστήριξης είναι αρμόδιο ιδίως για την επικοινωνία, την ενημέρωση, την παραλαβή, τον έλεγχο, τη διαβίβαση, την πληροφόρηση και τη διεκπεραίωση όλων των διοικητικών υποθέσεων της Διεύθυνσης.

Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας

1. Η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σε αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με τα καθ' ύλην αρμόδια υπουργεία

για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.

2. Η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας συγκροτείται από τις εξής οργανικές μονάδες:

α. Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.

β. Διεύθυνση Κοινωνικής Μέριμνας, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κρήτης.

γ. Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου, με έδρα το Ηράκλειο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου.

δ. Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας Περιφερειακής Ενότητας Λασιθίου, με έδρα τον Άγιο Νικόλαο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Λασιθίου.

ε. Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας Περιφερειακής Ενότητας Ρεθύμνης, με έδρα το Ρέθυμνο και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Ρεθύμνης.

στ. Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας Περιφερειακής Ενότητας Χανίων, με έδρα τα Χανιά και τοπική αρμοδιότητα στην Περιφερειακή Ενότητα Χανίων.

Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας

1. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας ανάγονται ιδίως στη διαφύλαξη και βελτίωση της υγείας και της ευεξίας του πληθυσμού, τοπικού, παγκόσμιου, μετακινούμενου και μη, μέσω πολυτομεακών συνεργασιών και πρακτικών που αποσκοπούν στην προάσπιση και προαγωγή της υγείας και της ευεξίας του ατόμου ώστε να είναι ικανό να αναπτύξει τον έλεγχο πάνω στην υγεία του και να τη βελτιώσει, στον εκσυγχρονισμό, τον έλεγχο και την προστασία των επαγγελματιών και των υπηρεσιών υγείας, με σαφή προσανατολισμό την ποιότητα ζωής ασθενών και μη, και με βάση τις ανάγκες ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού, καθώς και στην προστασία και προαγωγή της υγείας με την ανάπτυξη προγραμμάτων αγωγής υγείας, πρόληψης και προαγωγής της υγείας.

2. Τη Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας απαρτίζουν τα εξής τμήματα:

α. Τμήμα Υπηρεσιών και Επαγγελματιών Υγείας.

β. Τμήμα Δημόσιας Υγιεινής.

γ. Τμήμα Πρόληψης και Προαγωγής της Υγείας.

3. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτή Τμήματα, ως εξής:

α. Το Τμήμα Υπηρεσιών και Επαγγελμάτων Υγείας είναι αρμόδιο ιδίως για τη χορήγηση και ανάκληση αδειών άσκησης επαγγελμάτων υγείας, τη χορήγηση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας ιδιωτικών κλινικών, ιδιωτικών προνοιακών επιχειρήσεων, ιατρείων, οδοντιατρείων, εργαστηρίων και πάσης φύσεως χώρων άσκησης ιδιωτικού επαγγέλματος υγείας και πρόνοιας, την χορήγηση άδειας ίδρυσης, λειτουργίας και σκοπιμότητας φορέων Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας, την εποπτεία ιατρικών, οδοντιατρικών, φαρμακευτικών συλλόγων, τη χορήγηση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας Μονάδων Ψυχικής Υγείας, την επιβολή κυρώσεων σε ιατρούς και οδοντιάτρους σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, την επιβολή κυρώσεων σε ιατρούς και οδοντιάτρους οι οποίοι αναγράφουν ναρκωτικά σε απλές συνταγές και όχι στις ειδικές για το σκοπό αυτό, καθώς και στους φαρμακοποιούς που πωλούν ναρκωτικά με απλές και όχι με ειδικές συνταγές.

β. Το Τμήμα Δημόσιας Υγιεινής είναι αρμόδιο ιδίως για την εκπόνηση και εφαρμογή προγραμμάτων δημόσιας υγιεινής, τη διαφύλαξη της υγείας των ταξιδιωτών και προάσπιση της δημόσιας υγείας, τους εμβολιασμούς μετακινούμενου πληθυσμού, τη χορήγηση προληπτικής, φαρμακευτικής αγωγής, όπως χημειοπροφύλαξη, την ενημέρωση για την αντιμετώπιση των ασθενειών και οδηγίες για νοσήματα, για την κατανάλωση νερού και τροφίμων, για τις επιδημίες λοιμωδών νοσημάτων σε διάφορες χώρες, καθώς και για τη λήψη μέτρων για την πρόληψη λοιμωδών νοσημάτων.

γ. Το Τμήμα Πρόληψης και Προαγωγής της Υγείας είναι αρμόδιο ιδίως για την ανάπτυξη εκείνων των διαδικασιών μέσω των οποίων τα άτομα γίνονται ικανά να αναπτύξουν τον έλεγχο πάνω στην υγεία τους και να τη βελτιώσουν, την εκπόνηση και εφαρμογή προγραμμάτων προληπτικής ιατρικής, οδοντιατρικής, ψυχικής υγιεινής, κοινωνικής επανένταξης και αποϊδρυματοποίησης χρονίως ψυχικά πασχόντων, την πρόληψη εξαρτήσεων από εξαρτησιογόνες ουσίες, την αντιμετώπιση αλκοολισμού, την κατάχρηση ουσιών, τις ψυχικές εξαρτήσεις και τον εθισμό. Το Τμήμα Πρόληψης και Προαγωγής της Υγείας συνεργάζεται με το αρμόδιο καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο και με φορείς για την υλοποίηση προγραμμάτων Δημόσιας Υγείας.

Διεύθυνση Κοινωνικής Μέριμνας

1. Η Διεύθυνση Κοινωνικής Μέριμνας ασκεί ιδίως αρμοδιότητες προνοιακού χαρακτήρα που αφορούν την οικογένεια, το παιδί, τους ηλικιωμένους, άτομα με αναπηρίες και ευπαθείς πληθυσμιακές ομάδες, καθώς και αρμοδιότητες που

ανάγονται στην κοινωνική και οικονομική στήριξη ευπαθών ομάδων του πληθυσμού, στη διεξαγωγή ερευνών για την πρόληψη και αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία της κοινωνίας και τέλος με θέματα που αφορούν την ενίσχυση και την προαγωγή του αθλητισμού και του πολιτισμού.

2. Τη Διεύθυνση Κοινωνικής Μέριμνας απαρτίζουν τα ακόλουθα τμήματα:

- α. Τμήμα Κοινωνικής Αρωγής.
- β. Τμήμα Κοινωνικών Υπηρεσιών.
- γ. Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας.
- δ. Τμήμα Αθλητισμού και Πολιτισμού.

3. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Κοινωνικής Μέριμνας κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτή τμήματα, ως εξής:

α. Το Τμήμα Κοινωνικής Αρωγής είναι αρμόδιο ιδίως για την εφαρμογή προγραμμάτων για τις κοινωνικές ομάδες που χρήζουν ειδικής προστασίας, καθώς και για τον καθορισμό των όρων και της διαδικασίας παραχώρησης ακινήτων σε δικαιούχους, την έκδοση και ανάκληση παραχωρητηρίων, τη ρύθμιση των δόσεων και τη βεβαίωση των χρεών παλαιών και νέων προσφύγων, τη νομιμοποίηση ανώμαλων αγοραπωλησιών και τα σχετικά με την ανταλλαγή και μεταβίβαση παραχωρηθέντων ακινήτων, την επιχορήγηση αστικών εταιρειών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα τις οποίες είχε ιδρύσει η Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση ή μετείχε σε αυτές εφόσον ο σκοπός τους αναφέρεται στην αντιμετώπιση προβλημάτων, που απορρέουν από τη χρήση εξαρτησιογόνων ουσιών και εφόσον η πραγματοποίηση του σκοπού τους ασκείται, κατά διαδοχή, από την Περιφέρεια. Επίσης το Τμήμα αυτό είναι αρμόδιο για τη χορήγηση αδειών διενέργειας εράνων, λαχειοφόρων και φιλανθρωπικών αγορών σε υπερτοπικό επίπεδο και την ανάληψη χορηγούμενων οικονομικών ενισχύσεων σε φορείς κοινωνικής αντίληψης που εποπτεύονται από τη Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας που αποτελούν προϊόν των Ειδικών Κρατικών Λαχείων.

β. Το Τμήμα Κοινωνικών Υπηρεσιών είναι αρμόδιο ιδίως για τη διασύνδεση των κοινωνικών υπηρεσιών και δομών σε επίπεδο περιφέρειας για θέματα κοινωνικής πρόνοιας, την άσκηση αρμοδιοτήτων σχετικών με τον Κοινωνικό Σύμβουλο, κατ' εφαρμογή της παρ. 4 του άρθρου 1 του ν.2345/1995 (Α' 213), καθώς και αρμοδιοτήτων ελέγχου του ιδρύματος ή της Μονάδας Φροντίδας Ηλικιωμένων (Μ.Φ.Η.) και των φορέων παιδικής προστασίας, περιλαμβανομένης της σύνταξης σχετικών εκθέσεων και διατύπωσης αντίστοιχων προτάσεων και τη διενέργεια κοινωνικών ερευνών για την εφαρμογή των προγραμμάτων πρόνοιας.

γ. Το Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας είναι αρμόδιο ιδίως για την εφαρμογή προγραμμάτων στέγασης, κοινωνικής και οικονομικής επανένταξης ευπαθών

ομάδων του πληθυσμού, τη συμβουλευτική, ψυχολογική και κοινωνική υποστήριξη των ευπαθών ομάδων, για θέματα άσκησης κοινωνικής εργασίας, για τον καθορισμό των προϋποθέσεων και του τρόπου άσκησης του αντικειμένου της κοινωνικής εργασίας σε όλους τους τομείς εφαρμογής, για την εκπαίδευση σπουδαστών κοινωνικής εργασίας κατά τη διάρκεια της πρακτικής τους άσκησης, καθώς και για θέματα διακρατικών υιοθεσιών.

δ. Το Τμήμα Αθλητισμού και Πολιτισμού είναι αρμόδιο ιδίως για το συντονισμό δράσεων των πολιτιστικών φορέων της περιφέρειας, την υλοποίηση πολιτιστικών προγραμμάτων και εκδηλώσεων υπερτοπικής σημασίας, τη θέσπιση βραβείων, χορηγιών και άλλων μέσων για την ενθάρρυνση της ανάπτυξης των γραμμάτων και των τεχνών, με παράλληλη εποπτεία και ενίσχυση συλλόγων και φορέων που επιδιώκουν αντίστοιχους σκοπούς, την κοινή οργάνωση με τοπικούς φορείς πολιτιστικών εκδηλώσεων με σκοπό τη διατήρηση της τοπικής πολιτιστικής κληρονομιάς και τη διάδοσή της στους νέους, καθώς και για τη σύσφιξη σχέσεων της περιφέρειας με τις δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες οργανώσεις αποδήμων, που εκπροσωπούν πανελλαδικά ή διεθνώς όλους τους αποδήμους.

Διευθύνσεις Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας των Περιφερειακών Ενοτήτων

1. Οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας που συνιστώνται στις Περιφερειακές Ενότητες Ηρακλείου, Λασιθίου, Ρεθύμνης και Χανίων ανάγονται ιδίως στη διαφύλαξη και βελτίωση της υγείας και της ευεξίας του πληθυσμού, στην εξασφάλιση της δημόσιας υγείας με τον υγειονομικό έλεγχο, την εφαρμογή υγειονομικής νομοθεσίας, την έκδοση τοπικών υγειονομικών διατάξεων, τη λήψη μέτρων σε θέματα δημόσιας υγιεινής, την επιβολή κυρώσεων, την έκδοση γνωματεύσεων για τη χορήγηση αδειών όλων των επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος, καθώς και στην εξασφάλιση της υγιεινής του περιβάλλοντος σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας.

2. Τις Διευθύνσεις Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας των Περιφερειακών Ενοτήτων απαρτίζουν τα ακόλουθα Τμήματα:

- α. Τμήμα Περιβαλλοντικής Υγιεινής και Υγειονομικού Ελέγχου.
- β. Τμήμα Κοινωνικής Αλληλεγγύης.
- γ. Τμήμα Φαρμάκων και Φαρμακείων.

3. Οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας των Περιφερειακών Ενοτήτων κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτές τμήματα, ως εξής:

α. Το Τμήμα Περιβαλλοντικής Υγιεινής και Υγειονομικού Ελέγχου είναι αρμόδιο για την εξασφάλιση της δημόσιας υγείας με τον υγειονομικό έλεγχο και ιδίως για την εφαρμογή της υγειονομικής νομοθεσίας, την έκδοση τοπικών υγειονομικών διατάξεων, τη λήψη μέτρων σε θέματα δημόσιας υγιεινής, την επιβολή κυρώσεων, την έκδοση γνωματεύσεων για τη χορήγηση αδειών όλων των επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος, για την εξασφάλιση της υγιεινής του περιβάλλοντος και ιδίως για την έκδοση γνωματεύσεων για άδεια διάθεσης αποβλήτων, ηχομετρήσεις, έλεγχο ύδρευσης και για τη λήψη μέτρων σε θέματα υγιεινής περιβάλλοντος, σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας, καθώς και για αρμοδιότητες δημόσιας υγιεινής και ταξιδιωτικής ιατρικής.

β. Το Τμήμα Κοινωνικής Αλληλεγγύης είναι αρμόδιο ιδίως για τη χορήγηση και ανάκληση της άδειας άσκησης επαγγέλματος κοινωνικού λειτουργού και της άδειας άσκησης ελεύθερου επαγγέλματος του κοινωνικού λειτουργού, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις και για τη τήρηση του σχετικού μητρώου με διαρκή ενημέρωση, τη συμμετοχή σε προγράμματα πολιτιστικών και αθλητικών φορέων της περιφέρειας και των δήμων, την υλοποίηση αθλητικών προγραμμάτων σε συνεργασία με τα καθ' ύλην αρμόδια Υπουργεία, αθλητικούς συλλόγους, δήμους, καθώς και με άλλους φορείς Δημοσίου ή Ιδιωτικού Δικαίου, την άσκηση εποπτείας επί των Εθνικών Αθλητικών Κέντρων, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

γ. Το Τμήμα Φαρμάκων και Φαρμακείων είναι αρμόδιο ιδίως για τη χορήγηση φαρμάκων, την έκδοση αποφάσεων χορήγησης ναρκωτικών σε καρκινοπαθείς, τη θεώρηση μπλοκ χορήγησης ναρκωτικών ιδιωτών ιατρών και νοσηλευτικών ιδρυμάτων, την παρακολούθηση κίνησης ναρκωτικών και λοιπών φαρμάκων των φαρμακείων και των νοσηλευτικών ιδρυμάτων, την έγκριση νοσηλίων και τη συγκέντρωση συνταγών του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.) όλων των φαρμακείων όπου δεν υπάρχει υποκατάστημα του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.), την έκδοση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας φαρμακείων και φαρμακαποθηκών, τον έλεγχο αυτών και την παρακολούθηση του βοηθητικού προσωπικού των φαρμακείων.

4. Οι Διευθύνσεις Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας των Περιφερειακών Ενοτήτων οφείλουν να απευθύνονται στην αντίστοιχη οργανική μονάδα της έδρας της Περιφέρειας, για την αντιμετώπιση θεμάτων της αρμοδιότητάς τους.

3.7 Μέτρηση επιδόσεων

3.7.1 Θεσμικό πλαίσιο εφαρμογής δεικτών δημόσιας διοίκησης

Αναφερόμενοι στο νομικό πλαίσιο, το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων ορίζεται από το νόμο υπ αριθ.3230 (ΦΕΚ Α' 44/11.2.2004,άρθρο 1). Αυτός καθιερώνει το

σύστημα "Διοίκηση μέσω Στόχων", με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Για τις ανάγκες του νόμου αυτού η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν.

3.7.2 Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα

Εν συνεχεία, ο βασικός νόμος καθιερώνει τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας στη Διοικητική δράση, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Με την εγκύκλιο ΔΙΠΑ/φ.4/οικ.7323, 5/4/06 παρέχονται οι αναγκαίες διευκρινίσεις σχετικά με την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων. Αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα της Δημόσιας Οργάνωσης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και αποδοτικότητα η ικανότητα της Οργάνωσης να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Για την μέτρηση της επίδοσης μιας Δημόσιας Οργάνωσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο το κριτήριο της αποτελεσματικότητας όσο και αυτό της αποδοτικότητας, καθώς οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται. Θα πρέπει δηλαδή μια Δημόσια Οργάνωση να είναι τόσο αποτελεσματική όσο και αποδοτική, καθώς δεν αρκεί να είναι αποτελεσματική κατασπαταλώντας τους διαθέσιμους πόρους ή αποδοτική επιτυγχάνοντας αποτελέσματα που αποκλίνουν από τους προδιαγεγραμμένους σκοπούς ή στόχους της.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας βοηθά στον προσδιορισμό του βαθμού απόκλισης μεταξύ προγραμματισθέντων σκοπών και στόχων και των αποτελεσμάτων. Συμβάλλει επίσης στην καταγραφή του βαθμού προόδου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με το στρατηγικό σκοπό και τους επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους οι οποίοι τίθενται από τη Δημόσια Οργάνωση, και με αυτόν τον τρόπο δίνει τη δυνατότητα να εντοπίζονται οι δυσκολίες επίτευξης των στόχων αυτών και να γίνονται έγκαιρα οι απαραίτητες βελτιωτικές κινήσεις. Επισημαίνεται ότι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας δεν αποτελεί μηχανισμό επιβολής ποινών ή εργαλείο πειθαρχικής διαδικασίας.

Η εν λόγω μέτρηση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης των Δημοσίων Οργανώσεων καθώς συμβάλλει στην αξιοποίηση της επαναπληροφόρησης, δηλαδή της αντιστοίχισης των διοικητικών εκροών και αποτελεσμάτων προς τις ανάγκες των πολιτών και των κοινωνικών αιτημάτων, στην ομαλή, συστηματική και με κανονικότητα συλλογή αξιόπιστων και αξιοποιήσιμων δεδομένων ορθολογική διαμόρφωση Δημοσίων πολιτικών, στη λήψη των ανάλογων αποφάσεων καθώς και στη βελτίωση της προγραμματικής ικανότητας και του οργανικού σχεδιασμού της Διοίκησης κάθε τύπου Δημόσιας Οργάνωσης.

3.7.3 Διαδικασία Καθορισμού των Στόχων

Ο Ν. 3230 (ΦΕΚ Α' 44/11.2.2004) ορίζει για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων συγκεκριμένα στάδια τα οποία είναι τα εξής :

α) Με απόφασή του ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.

β) Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια κατ' αρχήν ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών στόχων του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

γ) Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμήματος εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα.

δ) Οι προϊστάμενοι Τμήματος καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της μονάδας που υπηρετεί, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του.

Σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο οι στόχοι καθορίζονται και αποτυπώνονται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Εάν δεν επιτευχθεί συμφωνία, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά. Κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, που η υλοποίησή τους είναι χρονικά προσδιορισμένη. Οι υπηρεσίες οφείλουν να προβούν στις αναγκαίες ενέργειες (μετακινήσεις προσωπικού, σύσταση ομάδων διοίκησης έργου κ.λπ.), προκειμένου να υλοποιηθεί η στοχοθεσία.

Η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων περιβάλλεται τον τύπο απόφασης, που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης και προσυπογράφεται από τους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων ή των Διευθύνσεων όπου δεν υφίστανται Γενικές Διευθύνσεις. Στην απόφαση στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι, κατά τη διάταξη του άρθρου 5 παρ. 4 του νόμου, δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια. Η απόφαση στοχοθεσίας κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων και το χρόνο υλοποίησης.

Οι στόχοι κάθε φορέα για το επόμενο έτος καθορίζονται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο και η απόφαση στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζονται τα κριτήρια, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων έναντι των προκαθορισμένων στόχων.

Τέλος, η διαδικασία καθορισμού στόχων εφαρμόζεται και για τις Περιφέρειες, κάτι το οποίο αφορά ειδικότερα τη συγκεκριμένη εργασία μια και ασχολείται με το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας στην Περιφέρεια Κρήτης.

Με την εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397, 27/12/05 παρέχονται οι αναγκαίες διευκρινίσεις για την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων που αφορούν τα στάδια της διοίκησης μέσω στόχων. Συγκεκριμένα, στις παρ. 4-11 της εγκυκλίου αυτής προσδιορίζεται η διαδικασία καθορισμού των στρατηγικών σκοπών και των επιμέρους στόχων για κάθε Υπηρεσία.

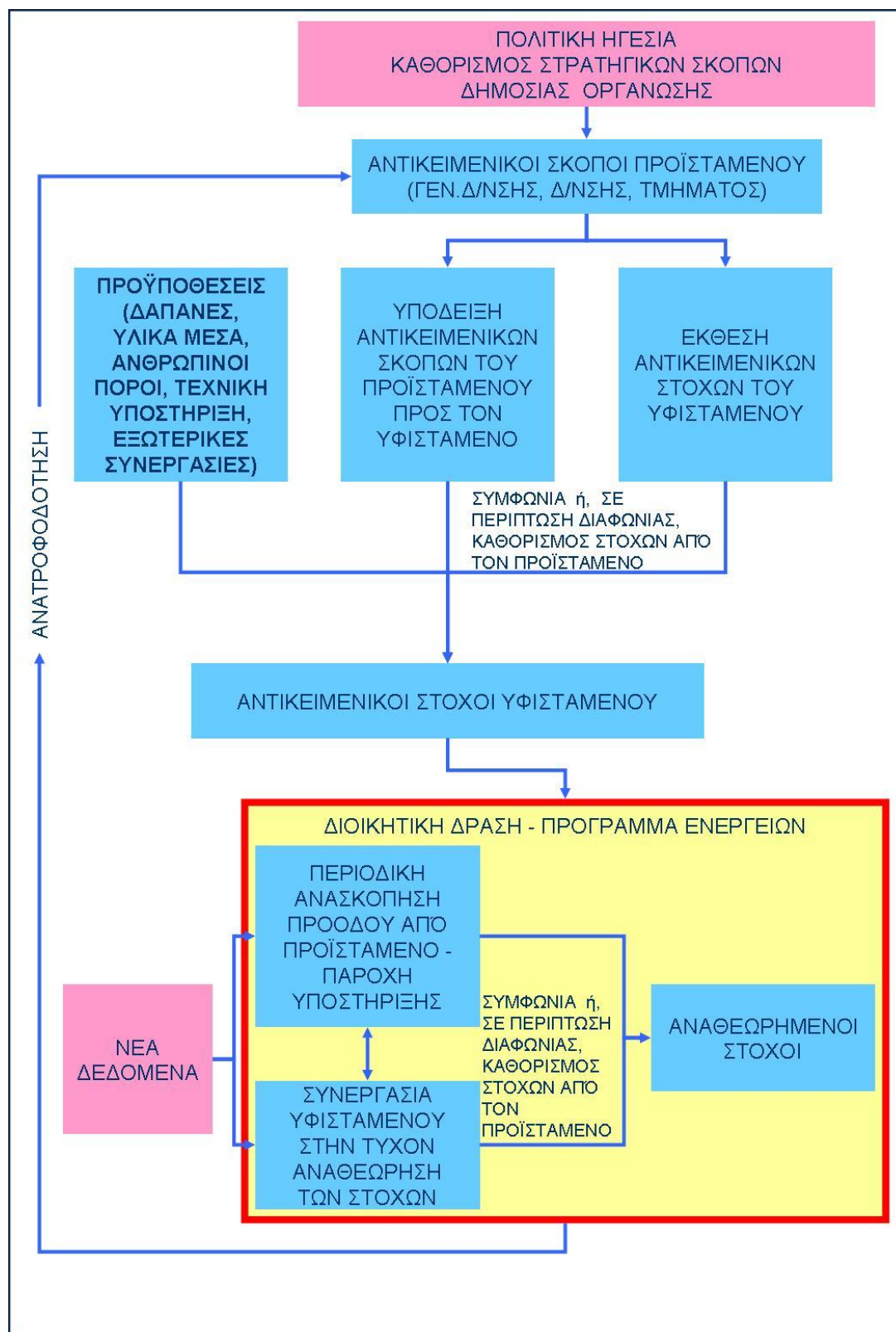
Οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι στόχοι του Τμήματος αναλύονται περαιτέρω σε προγράμματα επιμέρους ενεργειών και φάσεων υλοποίησης, ώστε κάθε υπάλληλος να κατανοεί αφενός τι αναμένεται από αυτόν και αφετέρου τι πρέπει να επιτύχει ατομικά και συλλογικά ούτως ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του Τμήματος, της Διεύθυνσης και της Γενικής Διεύθυνσης.

Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε μονάδας, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του υπαλλήλου. Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων εάν δεν καταστεί δυνατή η συναίνεση, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά. Σε αυτήν την περίπτωση εξηγεί και τεκμηριώνει τις απόψεις του στους υφισταμένους του και δεν επιβάλλει απλά τις αποφάσεις του. Άλλωστε, κατά την διαδικασία εκπλήρωσης των στόχων, είναι σημαντικό οι υφιστάμενοι να λειτουργούν με σχετική αυτονομία, πράγμα που σημαίνει ότι η δράση τους για την επίτευξη των στόχων πρέπει να συνοδεύεται και από την αναγκαία αποσυγκέντρωση και εκχώρηση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων και ευθυνών όπου κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει την υλοποίηση του δικού του προγράμματος δράσης.

Βάσει των ανωτέρω, η εξειδίκευση των στρατηγικών σκοπών σε επιχειρησιακούς στόχους και σχετικά προγράμματα δράσης αντιστοιχεί στην ιεραρχική διάρθρωση της οργανωτικής δομής κάθε φορέα. Στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας αντιστοιχούν σκοποί, οι οποίοι καθορίζονται από την αποστολή της συγκεκριμένης υπηρεσίας και προσδιορίζονται από τη στρατηγική και το όραμα της ηγεσίας. Στις θέσεις που βρίσκονται στη βάση αντιστοιχούν οι στόχοι που εξειδικεύουν τα αναμενόμενα επιχειρησιακά αποτελέσματα των διοικητικών δράσεων. Συνεπώς, όσο πλησιάζει κανείς προς τη βάση της πυραμίδας αυξάνει η διαφοροποίηση, στενεύει το πεδίο των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, οι δραστηριότητες λαμβάνουν εκτελεστικό χαρακτήρα και οι στόχοι προσλαμβάνουν τη μεγαλύτερη δυνατή εξειδίκευση.

Στη φάση καθορισμού των στόχων ακολουθείται προσέγγιση "από την κορυφή προς τη βάση", δηλαδή ολοκληρώνεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο και κατόπιν γίνεται η στοχοθεσία στο ιεραρχικά κατώτερο. Αντίθετα, κατά την υλοποίηση των στόχων ακολουθείται η αντίστροφη πορεία ("από τη βάση προς την κορυφή"). Πρώτα εκπληρώνονται οι επιμέρους στόχοι που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και σταδιακά οι στόχοι αυτοί συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών σκοπών.

Οι παραπάνω διαδικασίες θα πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους με τρόπο ουσιαστικό ώστε να συνθέτουν ένα σύστημα διοίκησης προσανατολισμένο σε σαφείς στόχους (Σχήμα 3.1), ενώ θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του είναι η υποστήριξη του τόσο από την πολιτική ηγεσία όσο και από την διοικητική ιεραρχία.



Σχήμα 3.2: Σύστημα Διοίκησης – Στοχοθεσίας

Προκειμένου η στοχοθεσία του έργου να είναι ορθή, θα πρέπει να ακολουθούνται ορισμένες προϋποθέσεις. Αυτές είναι οι εξής :

- Ιεράρχηση των επιδιώξεων, προσδιορισμό των κρίσιμων και καίριων δραστηριοτήτων.
- Διαφοροποίηση σε επιμέρους στόχους.
- Προσδιορισμό των κύριων και εναλλακτικών τρόπων δράσης καθώς και της κατανομής των ευθυνών και αρμοδιοτήτων ανά οργανική μονάδα και υπάλληλο.
- Περιγραφή των συνδέσεων και αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων.
- Υπολογισμό και εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικές δαπάνες κλπ).
- Καθορισμό συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος εκπλήρωσης των στόχων.

Επιπλέον, κατά την διαδικασία καθορισμού του κάθε επιμέρους στόχου πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα που παρατίθενται στη συνέχεια. Τα ερωτήματα αυτά διαμορφώνονται, εμπλουτίζονται και διαφοροποιούνται βάσει των ιδιαίτερων αναγκών και χαρακτηριστικών της κάθε υπηρεσίας.

1. Ποιος είναι ο στόχος;
2. Έχει λάβει υπόψη του το στρατηγικό σκοπό της Υπηρεσίας;
3. Υπάρχει η απαιτούμενη υποστήριξη για την επίτευξή του;
4. Βρίσκεται σε αντιστοιχία με τους στόχους των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων;
5. Χρειάζεται, για την επίτευξή του, συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες;
6. Είναι επαληθεύσιμος (δηλαδή στο τέλος της καθορισμένης χρονικής περιόδου μπορούμε να γνωρίζουμε αν εκπληρώθηκε ή όχι);
7. Είναι σαφής, μετρήσιμος, ρεαλιστικός, εφικτός και χρονικά προσδιορισμένος;
8. Είναι αναπροσαρμόσιμος;
9. Ποια είναι τα επιμέρους βήματα / οι αναγκαίες ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξή του;
10. Έχει δοθεί η δυνατότητα σε όλους τους μετόχους να διατυπώσουν τις απόψεις τους σχετικά;
11. Έχει καταστεί γνωστός σε όλους τους μετόχους εγγράφως και με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό;
12. Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις (δαπάνες, υλικά μέσα, ανθρώπινοι πόροι, τεχνική υποστήριξη, εξωτερικές συνεργασίες) για την επίτευξή του;

13. Καθορίζεται ανάλογα με τα συγκεκριμένα καθήκοντα που ασκεί κάθε υπάλληλος στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της οργανικής του μονάδας;

3.7.4 Παρακολούθηση της Υλοποίησης των Στόχων

Ο Ν. 3230 (ΦΕΚ Α' 44/11.2.2004) ορίζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου, η πορεία υλοποίησης των στόχων ελέγχεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων. Εάν επισημανθεί σοβαρή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να αποφασίζεται ο επανακαθορισμός των στόχων ή η τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους.

Οι στόχοι, συνολικά ή καθένας ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοσθούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 3 του ν. 3230/2004, η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων, που είναι το αποτέλεσμα των ανωτέρω βημάτων, περιβάλλεται τον τύπο Απόφασης που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης. Σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 3 του ν. 3230/2004, στην απόφαση αυτή καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων (άρθρο 5, παρ. 4 του ως άνω νόμου), το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια. Η εν λόγω Απόφαση κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων καθώς και για το χρόνο υλοποίησής τους.

Όλοι οι στόχοι μπορούν να αναθεωρηθούν (κατάργηση, αντικατάσταση, συμπλήρωση, διόρθωση) εφόσον έχουν διαμορφωθεί νέες συνθήκες και υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι γι' αυτό, όπως για παράδειγμα μια ενδεχόμενη αλλαγή στις προτεραιότητες της πολιτικής ηγεσίας ή στην εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται με απόφαση του αρμόδιου οργάνου Διοίκησης.

3.7.5 Δείκτες Μέτρησης

Σύμφωνα με το Ν. 3230 (ΦΕΚ Α' 44/11.2.2004) η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μετρώνται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες. Γενικός δείκτης είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το

ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συμπληρωματικώς για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.

Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου Υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Η Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323, 5/04/06 παραθέτει ένα κατάλογο κριτηρίων για τον έλεγχο και το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης:

- ✓ **Σαφής και ακριβής καθορισμός των δεικτών** (τι ακριβώς μετράνε οι δείκτες).
- ✓ **Σαφής και ακριβής περιγραφή του περιεχομένου των προς χρήση δεικτών.**
- ✓ **Άμεση και ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ των δεικτών μέτρησης και της αποστολής** της Δημόσιας Οργάνωσης.
- ✓ **Μέτρηση από τους συγκεκριμένους δείκτες των σημαντικών παραμέτρων του αποτελέσματος.**
- ✓ **Εύκολη και άμεση κατανόηση** του περιεχομένου των δεικτών από τους μετόχους της Διοικητικής Δράσης.
- ✓ **Αποφυγή χρήσης δεικτών που μπορεί να διαστρεβλωθούν/ παρερμηνευθούν** (π.χ. προς όφελος του προσωπικού).
- ✓ **Καθορισμός κόστους συγκέντρωσης των στοιχείων**
- ✓ **Ισορροπία** μεταξύ του αριθμού των δεικτών και της ικανότητας της Οργάνωσης να περιγράφει και να παρακολουθεί τους δείκτες. (Η προσπάθεια να συμπεριληφθούν στη μέτρηση εξαντλητικά όλες οι δραστηριότητες οδηγεί σε μία πολύπλοκη και άκαμπτη διαδικασία μέτρησης).
- ✓ **Αποφυγή τυχόν επικάλυψης** κάποιου δείκτη ή στοιχείων αυτού από άλλους δείκτες.
- ✓ **Δυνατότητα συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων** για τους συγκεκριμένους δείκτες.
- ✓ **Παροχή συνολικής εικόνας μέτρησης από τους δείκτες.** (Μέσω των χρησιμοποιούμενων δεικτών πρέπει να προσεγγίζονται και αποτελέσματα που έχουν τυχόν αρνητικές διαστάσεις. Για παράδειγμα, ένας φορέας στην προσπάθειά του να επιτύχει εισπράξεις φόρων, ίσως προξενήσει δυσφορία σε μερίδα πολιτών. Εφόσον επιλεγεί ένας τέτοιος δείκτης, προκειμένου να προκύψει ολοκληρωμένη εικόνα, θα πρέπει να συνυπολογισθούν και δείκτες όπως ο αριθμός των παραπόνων των πολιτών/ πελατών).

καθώς και ένα κατάλογο ενδεικτικών σφαλμάτων και τρόπους αντιμετώπισής τους κατά το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης(Πίνακας 3.1).

Πίνακας 3.1: Κατάλογος ενδεικτικών σφαλμάτων και τρόπων αντιμετώπισής τους κατά το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης

A/A	ΣΦΑΛΜΑΤΑ	ΤΡΟΠΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ
1	Σχεδιάζονται δείκτες για τις ευκολότερα μετρήσιμες διαδικασίες και όχι για εκείνες που έχουν την μεγαλύτερη αξία. Για παράδειγμα, επιλέγονται προς μέτρηση δραστηριότητες ρουτίνας και όχι δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης σε ερευνητικά ή καινοτόμα έργα.	Η Δημόσια Οργάνωση πρέπει να επικεντρώνεται σε κύριους στόχους δηλαδή στους κοινωνικά αναγκαίους και σημαντικούς, καθώς και στις διαδικασίες που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων αυτών.
2	Λόγω της πίεσης για άμεση υψηλή απόδοση στα τρέχοντα θέματα, συχνά χρησιμοποιούνται δείκτες που μετρούν βραχυπρόθεσμους στόχους.	Καθορίζονται τόσο βραχυπρόθεσμοι όσο και μακροπρόθεσμοι στόχοι
3	Επικέντρωση σε οικονομικές μετρήσεις σε βάρος των ποιοτικών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποπροσανατολισμό της μετρούμενης απόδοσης και να παραμεληθούν κύριοι τομείς της μέτρησης, όπως είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη.	Απαραίτητη εξισορρόπηση και εξειδίκευση τόσο σε ποσοτικούς όσο και σε ποιοτικούς στόχους.
4	Διαστρέβλωση των στοιχείων για τη βελτίωση της μέτρησης, με αποτέλεσμα η υπηρεσία να φαίνεται περισσότερο αποδοτική από ότι πράγματι είναι.	Τα στρεβλά συμπεράσματα μπορούν να ελαχιστοποιηθούν με επαλήθευση των στοιχείων των μετρήσεων καθώς και με την εμπλοκή, κατά το σχεδιασμό των δεικτών, εκείνων των στελεχών της Δημόσιας Οργάνωσης τα οποία έχουν καλή γνώση του αντικειμένου.
5	Υπερβολική εξειδίκευση των δεικτών, η οποία οδηγεί σε αποτελέσματα ενδιαφέροντα όχι όμως πάντα χρήσιμα και αναγκαία.	Η επικέντρωση στους κύριους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο του να σχεδιάζονται απλώς «ελκυστικοί» και όχι χρήσιμοι δείκτες.

3.7.6 Σύσταση Μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας

Η διαδικασία σύστασης μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας ορίζεται από το βασικό νόμο Ν. 3230 (ΦΕΚ Α' 44/11.2.2004) ακολούθως. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται εντός προθεσμίας έξι μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού, με

πρόταση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών, Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού, συνιστώνται στα Υπουργεία μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος.

Επίσης, με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται εντός προθεσμίας έξι μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού, με πρόταση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, συνιστώνται μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας για κάθε Περιφέρεια, σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος. Οι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας είναι αρμόδιες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των Υπουργείων και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτά.

Με τα προεδρικά διατάγματα των παραγράφων 1 και 2 καθορίζεται η οργανωτική υπαγωγή και η εσωτερική διάρθρωση των ανωτέρω υπηρεσιών, θέματα στελέχωσής τους και η εν γένει λειτουργία τους. Με το ίδιο προεδρικό διάταγμα μπορεί να καταργούνται ή αναδιαρθρώνονται οργανικές μονάδες του οικείου Υπουργείου, οι οποίες ασκούν συναφείς αρμοδιότητες με αυτές της μονάδας ποιότητας και αποδοτικότητας ή να μεταφέρονται αρμοδιότητες από άλλες οργανικές μονάδες του ίδιου Υπουργείου στην ανωτέρω μονάδα.

Οι προαναφερόμενες μονάδες συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων για επί μέρους αξιολογήσεις τους, σε ετήσια δε βάση εκθέσεις απολογισμού της δράσης τους, τις οποίες υποβάλλουν στον οικείο Υπουργό και συγχρόνως τις διαβιβάζουν στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Η εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323, 5/04/06 παρέχει αναλυτικότερη αναφορά στην παραπάνω διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, αρμόδιες για τον εν γένει σχεδιασμό και την επιλογή των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και τα ΝΠΔΔ είναι οι μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας και όπου αυτές δεν υφίστανται οι Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού.

Επιπλέον, η εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260, 13/12/05 παρέχει διευκρινίσεις αναφορικά με το περιεχόμενο της παρ.5, άρθρο 6 του Ν.3230/2004. Αναλυτικότερα, στις παρ.4-7 αυτής της εγκυκλίου προσδιορίζονται οι αρμόδιες μονάδες για τη σύνταξη και υποβολή τόσο των Ετήσιων Εκθέσεων Απολογισμού όσο και των Εκθέσεων Αποτελεσμάτων για επί μέρους αξιολογήσεις/ μετρήσεις. Στις παρ. 8-12 προσδιορίζεται η βασική δομή και διάρθρωση που θα πρέπει να διέπει τις εκθέσεις Αποτελεσμάτων για επί μέρους αξιολογήσεις /μετρήσεις των Φορέων, ενώ στις παρ

14-18 παρέχονται γενικού τύπου οδηγίες αναφορικά με την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων του Ν.3230/2004.

Έτσι, επισημαίνεται ότι σε όσα Υπουργεία και Περιφέρειες δεν υφίστανται μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας, καθώς και στους λοιπούς Φορείς του Δημοσίου Τομέα στους οποίους εφαρμόζεται το Σύστημα Στοχοθεσίας αλλά δεν προβλέπεται η σύσταση μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας (Ανεξάρτητες Αρχές, Αυτοτελείς Υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού), αρμόδιες για τη σύνταξη των εκθέσεων είναι οι Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού χωρίς να αποκλείεται η συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες του οικείου Φορέα, οι οποίες ασκούν συναφείς αρμοδιότητες με αυτές των μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας.

3.7.7 Στόχος της Μέτρησης Απόδοσης

Παρά το γεγονός ότι η μέτρηση της απόδοσης στη δημόσια διαχείριση αντιμετωπίζει ευρεία κριτική, τα τελευταία 25 χρόνια χαρακτηρίζονται από τη διάδοση των μέτρων απόδοσης στο δημόσιο τομέα και την αύξηση στη μεθοδολογία μέτρησης της απόδοσης. Κοιτάζοντας τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της μέτρησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, μπορεί κανείς να διακρίνει τα εξής:

➤ Εκμοντερνισμός του Δημόσιου Προϋπολογισμού

Μία κίνηση από εισροή προς εκροή με κατεύθυνση το δημόσιο προϋπολογιστικό σύστημα είναι ένας αποφασιστικός παράγοντας στην αναμόρφωση του δημόσιου τομέα. Αντί να συζητείται το πόσους οικονομικούς ή ανθρώπινους πόρους χρειάζονται οι δημόσιες υπηρεσίες ή οι τοπικές αρχές, οι δείκτες εκροών συμπεριλαμβάνονται στον προϋπολογισμό και στη διαδικασία οργάνωσης. Στον δημόσιο τομέα γίνεται εστίαση στην αλλαγή διαχείρισης των οικονομικών κάνοντας χρήση ειδικών μέτρων και δεικτών.

➤ Υποχρεωτική ή Εθελοντική Αναφορά

Η βελτίωση της δημόσιας ευθύνης είναι ένα άλλο θέμα μέσα στην αναμόρφωση του δημόσιου τομέα. Η αναφορά για τη σχέση αξίας - κόστους, πληροφορίες σχετικά με το πώς οι επιδιώξεις του δημοσίου θα αποπερατωθούν, η παροχή πληροφοριών που αφορούν την ποιότητα των υπηρεσιών, οι αναφορές σχετικά με την ποιότητα της ζωής είναι στοιχεία που παρέχουν μεγαλύτερη διαφάνεια για το κοινό. Η παλιά επιθυμία για επαγγελματική και αποτελεσματική διοίκηση καθώς και η δημοκρατική διακυβέρνηση εκφράζονται σε αυτές τις απαιτήσεις. Από μία

πολιτική σκοπιά υπάρχει επίσης η προσδοκία πως περισσότερη δημόσια ευθύνη θα συνεισφέρει σε μεγαλύτερη ανάμειξη των πολιτών ενάντια στην ολοένα αυξανόμενη απουσία των ψηφοφόρων από τις κάλπες.

➤ Διοίκηση Συμβάσεων

Οι δείκτες απόδοσης παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στις συμβάσεις και έχουν γίνει ένα αναπόσπαστο κομμάτι στις συμφωνίες μεταξύ του διοικητικού και πολιτικού επιπέδου. Οι συμβάσεις οι οποίες βασίζονται στην απόδοση παρέχουν λεπτομέρειες της αναμενόμενης ποσότητας και ποιότητας των υπηρεσιών καθώς και δείκτες οι οποίοι βοηθούν στη μέτρηση του εάν και πόσο καλά παρέχονται οι υπηρεσίες. Η πολιτική κλίμακα αποφασίζει τι πρέπει να γίνει ενώ η διοικητική κλίμακα το πώς πρέπει να γίνει. Οι συμβάσεις υπηρεσιών παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην επίβλεψη των δημόσιων αντιπροσώπων.

Μέσα στη δημόσια διοίκηση, οι συμβάσεις επιβάλλονται ως εργαλεία συντονισμού ανάμεσα στην ανώτατη διοίκηση του οργανισμού και τα διάφορα τμήματα, και ανάμεσα στον διευθυντή του τμήματος και τις ομάδες ή τους υπαλλήλους του τμήματος.

➤ Διαδιοικητικές Συγκρίσεις/Μέτρα Σύγκρισης

Η σύσταση υποχρεωτικών συγκρίσεων μεταξύ διαφορετικών Δημόσιων Οργανισμών συχνά θεωρείται ως εργαλείο προώθησης ανταγωνισμού σε τομείς όπου δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου ανταγωνισμός. Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 οι βρετανικές αρχές έπρεπε να αναφέρουν ένα σύνολο από δείκτες στο κρατικό γραφείο επιθεώρησης (National Audit Office). το οποίο τους δημοσίευε. Οι διευθυντές της Δημόσιας Διοίκησης ανακάλυψαν την διαδιοικητική σύγκριση, συχνά λάθος αναφερόμενη ως benchmarking, ως ένα εργαλείο βελτίωσης της αποδοτικότητας των διαδικασιών, παρόλο που τα διαδιοικητικά συγκριτικά έργα είναι αρκετά σπάνια.

➤ Σύστημα Εσωτερικής Διάγνωσης

Η μέτρηση της απόδοσης προωθείται πολύ επίσης ως όργανο για την διοίκηση που βοηθά στο να υπάρχει σαφής εικόνα της αποδοτικότητας πολλών τμημάτων, αλλά και ως εργαλείο ελέγχου το οποίο δείχνει πόσο καλά εκπληρώνουν τις συμβατικές τους υποχρεώσεις τα διάφορα τμήματα. Οι δείκτες απόδοσης μπορούν επίσης να παρέχουν μια βάση για πιο ενημερωμένες, εσωτερικές διαδικασίες που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων.

➤ Σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης

Μια άλλη ιδέα είναι να χρησιμοποιηθούν τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης ως εργαλεία διοίκησης που θα θέτουν σε εφαρμογή τη στρατηγική. Για παράδειγμα,

η βρετανική νομοθεσία του 2000 απαιτεί όλες οι τοπικές υπηρεσίες να ετοιμάζουν μία τοπική στρατηγική με σκοπό την προώθηση και βελτίωση της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντολογικής ευεξίας της περιοχής τους και να συνεισφέρουν στην υφιστάμενη κατάσταση της Μεγάλης Βρετανίας.

Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας ή μετατροπής της τοπικής στρατηγικής, μία τοπική αρχή θα πρέπει να αναζητά τη βοήθεια και τη συμμετοχή όσων κρίνονται απαραίτητοι. Οι δείκτες χρησιμοποιούνται για να δημιουργήσουν μία τοπική στρατηγική και να μετρήσουν πόσο καλά έχει εφαρμοστεί η στρατηγική. Αντίθετα με τον ιδιωτικό τομέα, η αναφορά στην ποιότητα ζωής είναι ένα εσωτερικό τμήμα ενός πιο στρατηγικού μέτρου απόδοσης στο δημόσιο τομέα. Υπάρχουν χώρες και κράτη που μπορούν να κάνουν απολογισμό στην αναφορά της ποιότητας ζωής δεκαετίες πίσω (Florida, Oregon, Minnesota).

Πρόσφατα, η συζήτηση σχετικά με μία αναφορά στην ποιότητα ζωής βασισμένη σε δείκτες έγινε πολύ δημοφιλής. Σύμφωνα με την Βρετανική Επιτροπή Επιθεώρησης, (British Audit Commission), οι δείκτες για την ποιότητα ζωής μπορούν να χρησιμοποιηθούν για: να αναγνωριστούν οι κύριες επιδιώξεις μέσα στη στρατηγική, να εποπτεύσουν την πρόοδο σχετικά με τους στόχους και τις προτεραιότητες μέσα στις στρατηγικές, να ενισχύσουν τις συμπράξεις μεταξύ όλων των υπηρεσιών που συνεργάζονται, να διευκολύνουν τις συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών περιοχών και να παρατηρήσουν τις αλλαγές μεταξύ τους σε σχέση με την ποιότητα ζωής .

Κεφάλαιο 4^ο

Ανάπτυξη Balanced Scorecard

4.1 Γενικά

Βασικός και προφανής στόχος ενός δημόσιου οργανισμού δεν μπορεί να είναι άλλος από την ικανοποίηση των πολιτών. Παρόλα αυτά καθένας από αυτούς είναι πολύ πιθανόν να παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες. Στην περίπτωση μας, για παράδειγμα, στην Περιφέρεια Κρήτης πέρα από τα κοινά χαρακτηριστικά με τις άλλες περιφέρειες μπορούμε να διακρίνουμε στοιχεία που απαιτούν ιδιαίτερη μεταχείριση στη διαδικασία της αξιολόγησης. Τέτοια είναι η γεωγραφική θέση, το κλίμα, η κουλτούρα, το βιοτικό επίπεδο κ.α.

Λαμβάνοντας, λοιπόν υπόψη τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά και συνυπολογίζοντας τους στόχους που έχει θέσει η Περιφέρεια Κρήτης θα τροποποιήσουμε κατάλληλα την προτεινόμενη, από τους Kaplan και Norton, δομή της BSc. Κάτι τέτοιο είναι απολύτως θεμιτό, όπως προείπαμε, μιας και η μεθοδολογία της BSc αποτελεί ένα ευέλικτο σύστημα αξιολόγησης που έχει σαν βάση του την ισορροπία μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων.

Οι τροποποιήσεις αυτές αφορούν στον ορισμό των τεσσάρων διαστάσεων. Η **διάσταση των πολιτών** παραμένει η κεντρική και περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που αφορούν την εξυπηρέτηση και την παροχή υπηρεσιών σε αυτούς. Πιο συγκεκριμένα στη διάσταση αυτή περιλαμβάνονται οι εξής υπό-διαστάσεις:

- Απασχόληση
- Ισορροπία ανάπτυξη
- Υποδομές
- Υγεία-Παιδεία-Πολιτισμός
- Περιβάλλον

Οι διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών και αυτή της Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης θα συμπεριληφθούν σε μία ενιαία διάσταση με την ονομασία διάσταση **Ανάπτυξης και Εσωτερικών Διαδικασιών**. Η οποία θα διαρθρώνεται από τις εξής υπό-διαστάσεις:

- Εσωτερικές Διαδικασίες
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Έρευνα & Καινοτομία

Στη θέση της χρηματοοικονομικής διάστασης και με τη σκέψη να δοθεί περισσότερη σημασία, σημαντικότερος ρόλος αλλά και να διατηρηθεί μια ισορροπία μεταξύ των διαστάσεων ορίζουμε τη διάσταση **Αποτελεσματικότητα Πολιτικών**. Αποτελεί στην ουσία μια πιο γενική οικονομική οπτική περιλαμβάνοντας τόσο τα άμεσα όσο και έμμεσα οικονομικά οφέλη. Σε αυτή τη διάσταση έχουμε:

- Οικονομικοί πόροι
- Εικόνα-Εξωστρέφεια
- Ανταγωνιστικότητα οικονομίας

Τέλος, για να μπορέσει να καλυφθεί ένα μεγάλο κεφάλαιο για την περιφέρεια στο οποίο φαίνεται να στοχεύει ιδιαιτέρως ορίζουμε μια νέα διάσταση. Αυτή θα αφορά τις επιχειρηματικές δράσεις αλλά και τον τουρισμό. Έχουμε λοιπόν τη διάσταση της **Επιχειρηματικότητας** που αποτελείται από τις υπό-διαστάσεις:

- Τοπική οικονομία-Επιχειρήσεις
- Τουριστικό προϊόν

Ακολουθεί το σχήμα με τις διαστάσεις και τις υπό-διαστάσεις:

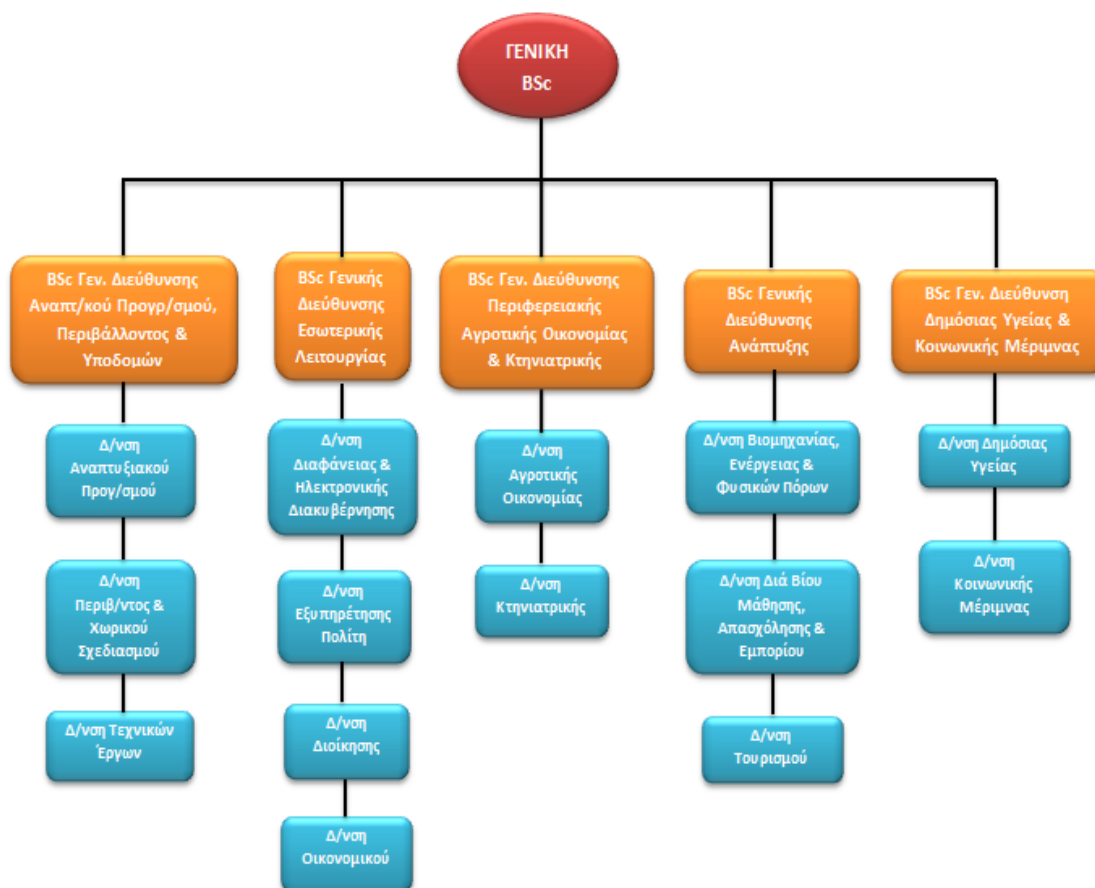


Σχήμα 4.1: Οι διαστάσεις και οι υπό-διαστάσεις για την Περιφέρεια Κρήτης

4.2 Το ιεραρχικό μοντέλο για την Περιφέρεια Κρήτης

Έχοντας ορίσει τις διαστάσεις προηγουμένως, θα επιλέξουμε βάση των στόχων τις περιφέρειες τους δείκτες που θα χρησιμοποιήσουμε. Στη συνέχεια θα προτείνουμε μία Corporate (εταιρική) Balanced Scorecard ξεκινώντας από τις γενικές διευθύνσεις και καταλήγοντας σε μια γενική BSc για όλη την Περιφέρεια. Θα ασχοληθούμε με τις διευθύνσεις και τα τμήματα που αφορούν γενικά την Περιφέρεια Κρήτης και όχι με τις «αυτόνομες» διευθύνσεις των περιφερειακών ενοτήτων. Από τις έξι γενικές διευθύνσεις δεν θα περιληφθεί στην ανάπτυξη που θα κάνουμε η Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών μιας και αποτελείται μόνο από διευθύνσεις των τεσσάρων περιφερειακών ενοτήτων και όχι από κάποια διεύθυνση που να την ελέγχει άμεσα η Περιφέρεια Κρήτης.

Στο σχήμα 4.2 που ακολουθεί μπορούμε να δούμε γραφικά το ιεραρχικό μοντέλο της BSc για την Περιφέρεια Κρήτης. Όπως προείπαμε στην παρούσα εργασία θα παρουσιάσουμε τη BSc μέχρι το επίπεδο των Γενικών Διευθύνσεων. Με τον ίδιο ακριβώς τρόπο θα μπορούσαμε να συνεχίσουμε την ανάλυση για τις διευθύνσεις και για τα τμήματα της Περιφέρειας. Λόγω έλλειψης δεδομένων σε αυτό το επίπεδο, μιας και η Περιφέρεια δεν διαθέτει κάποιο σύστημα ελέγχου και μέτρησης επιδόσεων, δεν ήταν δυνατόν να προχωρίσουμε σε τέτοιο βαθμό την αξιολόγηση μας.



Σχήμα 4.2: Το ιεραρχικό μοντέλο για την Περιφέρεια Κρήτης

4.3 Διαστάσεις και υπό-διαστάσεις, στόχοι και δείκτες μέτρησης

Ας δούμε τώρα πιο αναλυτικά την κάθε διάσταση και τις υπό-διαστάσεις από τις οποίες αποτελούνται όπως και την επιλογή των κατάλληλων δεικτών και πως αυτοί θα συμβάλλουν στο να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει ορίσει η Περιφέρεια Κρήτης.

Διάσταση 1^η: Αποτελεσματικότητα Πολιτικών

Στην υπό-διάσταση των οικονομικών πόρων (1.1) περιλαμβάνονται οι στόχοι που έχουν να κάνουν με την εξασφάλιση της οικονομικής επάρκειας όπως η μισθοδοσία, οι δαπάνες της Περιφέρειας αλλά και η απορρόφηση πόρων από ευρωπαϊκά και εθνικά προγράμματα. Αν και έχει οριστεί από τη διοίκηση της περιφέρειας μόνο ένας ειδικός στόχος για την περίπτωση αυτή, αποτελεί ένα πάρα πολύ σημαντικό κομμάτι μιας και χωρίς την εξασφάλιση πόρων δεν υπάρχει η δυνατότητα για έργα, υποδομές και επενδύσεις. Ο πρώτος δείκτης που ορίσαμε είναι το ποσοστό δαπανών μισθοδοσίας και πρόσθετων δαπανών προσωπικού περιφέρειας σε σχέση με το σύνολο των δαπανών της περιφέρειας όπου όσο μικρότερο το ποσοστό τόσο μεγαλύτερη η οικονομική επάρκεια. Ο δεύτερος δείκτης έχει να κάνει με το ποσοστό απορρόφησης των πιστώσεων των έργων του προγράμματος εθνικών πόρων σε σχέση με τον προγραμματισμό. Όπως είναι εμφανές και εδώ εξασφαλίζοντας μεγάλο ποσοστό απορρόφησης πιστώσεων δίνεται η δυνατότητα για την πραγματοποίηση έργων και επενδύσεων.

Η 2^η υπό-διάσταση είναι αυτή της εικόνας και της εξωστρέφειας της Περιφέρειας (1.2). Είναι στην ουσία οι δράσεις που γίνονται ώστε να προβληθεί κατάλληλα προς τα έξω ένα ανταγωνιστικό προφίλ που θα μπορεί να έχει λόγο και συμμετοχή τόσο εντός όσο και εκτός συνόρων. Για το λόγο αυτό έχουν οριστεί περιφερειακοί στόχοι όπως η ενίσχυση της παρουσίας και του ρόλου της Κρήτης στα εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων με σκοπό την πιο ενεργή συμμετοχή στη διαμόρφωση εθνικών, ευρωπαϊκών περιφερειακών και νησιωτικών πολιτικών και ο δείκτης αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων. Ο ειδικός στόχος «δημιουργία σχέσεων συνεργασίας με ευρωπαϊκές και μη περιφέρειες για τον από κοινού αναπτυξιακό προγραμματισμό και μεταφορά, αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστην πρακτικών» πλαισιώνεται από τους δείκτες των άριστην πρακτικών που αφομοιώθηκαν και των αριθμό των Περιφερειών της χώρας και της Ευρώπης με τις οποίες αναπτύχθηκε συνεργασία. Για την υπό-διάσταση αυτή υπάρχει τέλος ο περιφερειακός στόχος της ανάδειξης της Κρήτης ως τρίτου πόλου ανάπτυξης στο Εθνικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και ενίσχυση του ρόλου της στην Ανατολική Μεσόγειο με τον δείκτη ανάπτυξης της Κρήτης να μετράει τις επιδόσεις της Περιφέρειας προς την κατεύθυνση αυτή.

Τελευταία υπό-διάσταση της αποτελεσματικότητας των πολιτικών είναι η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας (1.3) και περιλαμβάνει τις δράσεις με σκοπό την ανάδειξη και τη βελτίωση των επιχειρηματικών μονάδων της Κρήτης. Ο ειδικός στόχος είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και η ενίσχυση της εξωστρέφειας αυτών. Έτσι, μετρώντας το δείκτη εξωστρέφειας των επιχειρήσεων με έδρα την Κρήτη και το δείκτη παραγωγικότητας των επιχειρήσεων που έχουν έδρα

την Κρήτη έχουμε μία εικόνα για το αν επιτυγχάνεται βελτίωση σε ότι έχει να κάνει με την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.

Διάσταση 2^η: Επιχειρηματικότητα

Στη διάσταση της επιχειρηματικότητας έχουμε ορίσει δύο υπό-διαστάσεις θέλοντας να διαχωρίσουμε το κεφάλαιο του τουρισμού από τις υπόλοιπες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Όπως γίνεται αντιληπτό διαβάζοντας τους στόχους της Περιφέρειας Κρήτης, μεγάλη σημασία δίνεται στην ανάπτυξη του τουρισμού ο οποίος αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες ανάπτυξης της Κρήτης. Για την καλύτερη και ακριβέστερη αξιολόγηση του τομέα αυτού λοιπόν, το τουριστικό προϊόν (2.2) αποτελεί τη μία υπό-διάσταση στην επιχειρηματικότητα ενώ η άλλη έχει να κάνει με την ανάπτυξη, τις υποδομές, την ενίσχυση και την βελτίωση των επιχειρήσεων σε τοπικό επίπεδο με την ονομασία «Τοπική οικονομία-Επιχειρήσεις» (2.1). Οι ειδικοί στόχοι που περιλαμβάνονται σε αυτή είναι η καλλιέργεια, η στήριξη και η προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος με τον αντίστοιχο δείκτη να μετράει την αύξηση των επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη των επιχειρηματικών υποδομών και η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών έχουν σαν μέτρο τις δαπάνες που γίνονται για τις επιχειρηματικές υποδομές και υπηρεσίες. Η προσέλκυση και ενίσχυση παραγωγικών επενδύσεων και πράσινης επιχειρηματικότητας συνοδεύονται από το δείκτη πράσινης επιχειρηματικότητας που μετράει τις «πράσινες» επιχειρηματικές μονάδες. Τελευταίος ειδικός στόχος στην υπό-διάσταση είναι η συμμετοχή στα διεθνή μεταφορικά δίκτυα ως κόμβος διαμετακόμισης με το δείκτη να μετρά τις περιπτώσεις που συνέβη αυτό.

Στην υπό-διάσταση του τουριστικού προϊόντος ο πρώτος ειδικός στόχος έχει να κάνει με την ανάπτυξη ενός σύγχρονου προτύπου αγροτικής οικονομίας που να συνδέεται με τον τουρισμό, κυρίως μέσω των εκθέσεων για αγροτικά προϊόντα. Οι συμμετοχές σε τέτοιες εκθέσεις αποτελούν το δείκτη μέτρησης του στόχου αυτού. Επόμενος στόχος είναι η αναβάθμιση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος και η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου. Μετρώντας το μήκος της τουριστικής περιόδου και τον αριθμό των τουριστών ανά τουριστική περίοδο μπορούμε να διαπιστώσουμε κατά πόσο οι δράσεις της Περιφέρειας οδήγησαν στην επιζητούμενη αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος. Ο τρίτος και τελευταίος στόχος για τον τουρισμό αφορά στη δημιουργία προϋποθέσεων για συνεχιζόμενη προβολή του τουριστικού προϊόντος ο οποίος συνοδεύεται από το δείκτη που μετρά τις συμμετοχές της Περιφέρειας Κρήτης σε εκθέσεις για τον τουρισμό.

Διάσταση 3^η: Πολίτες

Η διάσταση των πολιτών διαρθρώνεται από πέντε υπό-διαστάσεις διαχωρίζοντας τους στόχους που αφορούν την απασχόληση, την ισόρροπη ανάπτυξη, τις υποδομές, το περιβάλλον, την υγεία, την παιδεία και τον πολιτισμό. Για ότι αφορά

στην απασχόληση (3.1), ο στόχος της ανάπτυξης και της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και προσαρμογή του στις υφιστάμενες συνθήκες πλαισιώνεται από το δείκτη με τον αριθμό των προγραμμάτων που αφορούν στην κατάρτιση πολιτών για την προσαρμογή τους στις υφιστάμενες συνθήκες, ενώ θέλοντας να διευκολυνθεί η πρόσβαση στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες, και να προωθηθεί η βιώσιμη κινητικότητα και η κοινωνική ενσωμάτωση εξετάζουμε τις ενέργειες που έγιναν για τη βελτίωση προς αυτή την κατεύθυνση.

Στη δεύτερη υπό-διάσταση, της ισόρροπης ανάπτυξης (3.2), έχουμε τους στόχους της απερίμωσης της υπαίθρου με τον αντίστοιχο δείκτη μέτρησης και την άμβλυνση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων και ισόρροπη ανάπτυξη μεταξύ αγροτικών και αστικών περιοχών με δείκτη την ανάπτυξη των αστικών περιοχών.

Τρεις περιφερειακοί στόχοι περιλαμβάνονται στην υπό-διάσταση των υποδομών (3.3) που έχει να κάνει με όλες τις ενέργειες και τα έργα που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας των πολιτών. Η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός των υποδομών βελτίωσης της προσπελασιμότητας είναι ο πρώτος στόχος του οποίου ο δείκτης μετράει τα έργα που υλοποιήθηκαν το τρέχον έτος. Στη συνέχεια, για την ανάπτυξη των ευρυζωνικών υποδομών στον αστικό χώρο και στην ύπαιθρο μετράμε τη μέγιστη ευρυζωνική ταχύτητα όπως και το μήκος του ευρυζωνικού δικτύου. Ο τρίτος και τελευταίος, για την υπό-διάσταση, περιφερειακός στόχος επικεντρώνεται στην ολοκλήρωση και επικαιροποίηση του χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού. Για το σκοπό αυτό επιλέξαμε δείκτες όπως το ποσοστό των εκτάσεων των Δήμων της Περιφέρειας Κρήτης, στις οποίες ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός και το ποσοστό των Δήμων της Π.Κ., στους οποίους ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός.

Η τέταρτη υπό-διάσταση αφορά στην υγεία, στην παιδεία και στον πολιτισμό (3.4) και περιλαμβάνει τις ενέργειες και τα έργα για τη βελτίωση στους τρεις αυτούς τομείς. Ξεκινώντας με την υγεία και θέλοντας να μετρήσουμε κατά πόσο αποδοτικό είναι το σύστημα της υγείας ορίζουμε ένα δείκτη που μετράει τα παράπονα των πολιτών με θέμα τις παροχές υγείας. Δεύτερος στόχος είναι η συμπλήρωση και ολοκλήρωση του πλέγματος κοινωνικών και πολιτιστικών υποδομών, σχολικών κτιρίων και αθλητικών εγκαταστάσεων για τον οποίο μετράμε τα έργα που έχουν γίνει με αυτό το σκοπό. Αντίστοιχα, εξετάζουμε τον αριθμό των πολιτιστικών εκδηλώσεων που στοχεύουν στην ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας και προσφορά πολιτιστικών υπηρεσιών.

Στην πέμπτη υπό-διάσταση έχουμε συμπεριλάβει όλους τους περιφερειακούς στόχους που αναφέρονται στο περιβάλλον (3.5) όπως η αειφόρος ανάπτυξη του, οι πράσινες τακτικές, η διαχείριση των αποβλήτων και των υδατικών πόρων. Πιο συγκεκριμένα, για τη διασφάλιση ενός βιώσιμου ενεργειακού μοντέλου και την προώθηση νέων ενεργειακών τεχνολογιών έχουμε επικεντρωθεί στις Ανανεώσιμες

Πηγές Ενέργειας (Α.Π.Ε.) έχοντας ως δείκτες των αριθμό αδειών που εγκρίθηκαν για εγκατάσταση Α.Π.Ε. και το ποσοστό ενέργειας που προέρχεται από Α.Π.Ε. στην Περιφέρεια Κρήτης. Στην ολοκλήρωση του περιφερειακού σχεδιασμού για τη διαχείριση των αποβλήτων μετράμε τον αριθμό των έργων που ολοκληρώθηκαν με το σκοπό αυτό. Ομοίως και για την ανάδειξη, την αξιοποίηση και την αιεφόρο διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων και άμεση αντιμετώπιση περιβαλλοντικών πιέσεων ελέγχουμε τα έργα που αποσκοπούν σε αιεφόρο διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων. Για την ενσωμάτωση της Πράσινης Ανάπτυξης στις πολιτικές και στις δράσεις έχουμε ορίσει τρεις δείκτες. Ο πρώτος μετράει τις εκπομπές του διοξειδίου του άνθρακα στις 4 μεγάλες πόλεις (Ηράκλειο, Χανιά, Ρέθυμνο, Άγιος Νικόλαος), ο δεύτερος το ποσοστό των βελτιωμένων ενεργειακά κατοικιών και ο τελευταίος το ποσοστό των επιθεωρημένων ενεργειακά κατοικιών. Τελευταίος στόχος της υπό-διάστασης είναι η βιώσιμη και ολοκληρωμένη διαχείριση των υδατικών πόρων για τον οποίο εξετάζουμε το ποσοστό των αδειών εκτέλεσης έργων αξιοποίησης υδάτινων πόρων και χρήσης νερού που εκδόθηκαν, στο σύνολο των αιτημάτων έκδοσης άδειας.

Διάσταση 4^η: Ανάπτυξη & Εσωτερικές Διαδικασίες

Στην τέταρτη και τελευταία διάσταση έχουμε τρεις υπό-διαστάσεις από τις οποίες οι δύο είναι, ουσιαστικά, οι κλασικές διαστάσεις της BSc (Εσωτερικές Διαδικασίες και Ανάπτυξη και Εκπαίδευση) και η άλλη είναι η Έρευνα & Καινοτομία (4.3). Στις υπό-διαστάσεις των Εσωτερικών Διαδικασιών (4.1) και του Ανθρωπίνου Δυναμικού (4.2) μπορέσαμε να συμπεριλάβουμε μόνο τέσσερις από τους περιφερειακούς στόχους με συνέπεια να θεωρηθεί σωστότερο να ενσωματωθούν σε μία ενιαία διάσταση μαζί με την Έρευνα & Καινοτομία που όπως γίνεται αντιληπτό η Περιφέρεια δίνει αρκετή σημασία. Ξεκινώντας με τις Εσωτερικές Διαδικασίες και σε ότι έχει να κάνει με την αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών έχουμε τρεις δείκτες. Πρώτος είναι το ποσοστό υλοποίησης των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, δεύτερος ο αριθμός των ετήσιων επισκέψεων του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας και τρίτος ο αριθμός των νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες. Επόμενος στόχος είναι η επίσπευση και απλούστευση διαδικασιών για την ικανοποίηση και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στον πολίτη για τον οποίο μετράμε τόσο το μέσο χρόνο εξυπηρέτησης των πολιτών όσο και το χρόνο απόκρισης σε αιτήματα ελέγχου προόδου υλοποίησης επενδυτικών σχεδίων μέσω του αναπτυξιακού νόμου.

Στη δεύτερη υπό-διάσταση περιλαμβάνεται ξανά ο στόχος της αποτελεσματικής, αποδοτικής και σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών με δείκτες τον αριθμό διαθέσιμων Η/Υ προς

το σύνολο του προσωπικού της Περιφέρειας και τον αριθμό νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη. Επίσης, για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού μετράμε το ποσοστό των υπαλλήλων που επιμορφώθηκαν και τον αριθμό των επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο. Όσον αφορά την έρευνα και καινοτομία έχουμε τέσσερις περιφερειακούς στόχους με ένα δείκτη για καθένα από αυτούς. Για την προώθηση του σχεδίου «Κρήτη 2020 - Ψηφιακή Στρατηγική» και την προώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας έχουμε ένα δείκτη που μετράει το ποσοστό υλοποίησης των στόχων για το σχέδιο "Κρήτη 2020 - Ψηφιακή Στρατηγική" και έναν άλλο που μετράει το ποσοστό υλοποίησης των στόχων του Περιφερειακού Συμβουλίου Καινοτομίας Κρήτης. Θέλοντας να ελέγξουμε κατά πόσο ο στόχος της ανάπτυξης και αξιοποίησης των εκπαιδευτικών και ερευνητικών ιδρυμάτων της Κρήτης επιτυγχάνεται καταμετρούμε τον αριθμό των συνεργασιών της Περιφέρειας με τα ερευνητικά ιδρύματα της Κρήτης. Ενώ, τέλος, για το στόχο της διασύνδεσης της εφαρμοσμένης έρευνας με τους παραγωγικούς τομείς και τη μεταφορά τεχνολογίας/τεχνογνωσίας ψάχνουμε τον αριθμό των περιπτώσεων που η έρευνα διασυνδέθηκε και εφαρμόστηκε με τους παραγωγικούς τομείς.

4.4 Κωδικοποίηση υπό-διαστάσεων, στόχων και δεικτών

Για να γίνει καλύτερα η αναφορά στις υπό-διαστάσεις, στους στόχους και στους δείκτες κρίνεται αναγκαίο να υπάρχει ένα είδος κωδικοποίησης όπου κάθε αριθμός υποδηλώνει κάτι συγκεκριμένο. Με αυτό τον τρόπο έχουμε σύντομα και πλήρως εκφρασμένες πληροφορίες που γίνονται αντιληπτές πιο εύκολα από τον αναγνώστη.

Ξεκινώντας από τις υπό-διαστάσεις ορίζουμε απλά ένα ζεύγος αριθμών όπου ο πρώτος αναφέρεται στην διάσταση και παίρνει τιμές από 1 έως 4 ενώ ο δεύτερος είναι μετράει τον αριθμό των υπό-διαστάσεων σε κάθε διάσταση. Παράδειγμα η αρίθμηση 3.4 για την υπό-διάσταση «Υγεία-Παιδεία-Πολιτισμός» δηλώνει ότι αναφερόμαστε στην 3^η διάσταση αυτή των πολιτών και ότι η συγκεκριμένη υπό-διάσταση είναι η τέταρτη κατά σειρά.

Η αρίθμηση των στόχων έχει υιοθετηθεί ως έχει από την Περιφέρεια και όπως έχουμε αναφέρει στο προηγούμενο κεφάλαιο έχουμε έξι Γενικούς Στόχους, που γράφονται σύντομα Γ.Σ., και καθένας από αυτούς αποτελείται από Ειδικούς Στόχους, που αρχίζουν με τον κωδικό Ε.Σ. και ακολουθούν δύο αριθμοί, από τους οποίους ο πρώτος αναφέρεται στον Γενικό Στόχο ενώ ο δεύτερος αριθμεί τους Ειδικούς Στόχους που περιλαμβάνονται στον ίδιο Γενικό Στόχο. Έτσι ο Ε.Σ. 5.6 αναφέρεται στον έκτο Ειδικό Στόχο του πέμπτου Γενικού.

Σε ότι έχει να κάνει με τους δείκτες της Γενικής Διεύθυνσης Περιφέρειας (ΓΔΠ), έχουμε τρεις αριθμούς για κάθε δείκτη μέτρησης. Ο πρώτος δείχνει τη διάσταση, ο δεύτερος την υπό-διάσταση ενώ ο τρίτος αναφέρεται στη σειρά που έχει ο συγκεκριμένος δείκτης στη BSc. Για τις Scorecards των υπολοίπων διευθύνσεων οι λεπτομέρειες βρίσκονται στο Παράρτημα στο τέλος της εργασίας.

4.5 Παρουσίαση της γενικής BSc και των δεικτών

Παρουσιάζεται στη συνέχεια η γενική BSc ενώ ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των δεικτών. Τονίζεται, επίσης, ποιοι από τους δείκτες της γενικής Scorecard και με ποιον τρόπο χρησιμοποιούνται στις επιμέρους BSc των υπολοίπων διευθύνσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι καθένας δείκτης μέτρησης που έχουμε ορίσει έχει μία (τουλάχιστον) αρμόδια διεύθυνση. Η εμπλεκόμενη αυτή διεύθυνση έχει την ευθύνη για τον έλεγχο και τη συλλογή των δεδομένων για όλους τους δείκτες που την αφορούν.

Πίνακας 4.1: Διάσταση Αποτελεσματικότητας πολιτικών της Γενικής Balanced Scorecard

A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ				
1.1	Οικονομικοί πόροι	Εξασφάλιση οικονομικής επάρκειας (Ε.Σ. 6.4)	Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού Περιφέρειας σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας ΓΔΠ 1.1.1	Διεύθυνση Οικονομικού
			Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων σε σχέση με τον Προγραμματισμό ΓΔΠ 1.1.2	Διεύθυνση Οικονομικού
1.2	Εικόνα-Εξωστρέφεια	Ενίσχυση της παρουσίας και του ρόλου της Κρήτης στα εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων και ενεργή συμμετοχή στη διαμόρφωση εθνικών, ευρωπαϊκών περιφερειακών και νησιωτικών πολιτικών (Ε.Σ. 3.1)	Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων ΓΔΠ 1.2.1	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
		Δημιουργία σχέσεων συνεργασίας με ευρωπαϊκές και μη περιφέρειες για τον από κοινού αναπτυξιακό προγραμματισμό και μεταφορά, αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστην πρακτικών (Ε.Σ. 3.2)	Αριθμός άριστην πρακτικών που αφομοιώθηκαν ΓΔΠ 1.2.2	Διεύθυνση Διοίκησης
		Ανάδειξη της Κρήτης ως τρίτου πόλου ανάπτυξης στο Εθνικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και ενίσχυση του ρόλου της στην Ανατολική Μεσόγειο (Ε.Σ. 5.2)	Αριθμός Περιφερειών της χώρας και της Ευρώπης με τις οποίες αναπτύχθηκε συνεργασία ΓΔΠ 1.2.3	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
			Δείκτης Ανάπτυξης Κρήτης ΓΔΠ 1.2.4	Διεύθυνση Οικονομικού
1.3	Ανταγωνιστικότητα οικονομίας	Αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και ενίσχυση της εξωστρέφειας αυτών (Ε.Σ. 1.2)	Δείκτης εξωστρέφειας των επιχειρήσεων με έδρα την Κρήτη ΓΔΠ 1.3.1	Γ.Δ.Α. (Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων)
			Δείκτης παραγωγικότητας επιχειρήσεων που έχουν έδρα την Κρήτη ΓΔΠ 1.3.2	Γ.Δ.Α. (Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων)

Αρχίζοντας από την πρώτη διάσταση παρατηρούμε ότι στην υπό-διάσταση των Οικονομικών πόρων έχουμε δύο δείκτες, στην Εικόνα-Εξωστρέφεια τέσσερις ενώ στην Ανταγωνιστικότητα οικονομίας και πάλι δύο. Για κάθε δείκτη υπάρχει ένας άλλος πίνακας με συγκεκριμένα στοιχεία όπως η συχνότητα μέτρησης, οι μονάδες μέτρησής κτλ. Για παράδειγμα στο δείκτη ΓΔΠ 1.1.1 που αναφέρεται στο «Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού Περιφέρειας σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας» αντιστοιχούν τα εξής δεδομένα:

Πίνακας 4.2: Στοιχεία ΓΔΠ 1.1.1

A/A	ΓΔΠ 1.1.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού Περιφέρειας σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά το κόστος του προσωπικού σε σχέση με το συνολικό κόστος της Περιφέρειας				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αθροισμα του κόστους μισθοδοσίας και του κόστους των πρόσθετων δαπανών προσωπικού για όλο το προσωπικό της Περιφέρειας το τρέχον έτος / Σύνολο δαπανών Περιφέρειας το τρέχον έτος) *100				

Όπως φαίνονται στον πίνακα 4.2, εκτός του κωδικού και της ονομασίας του δείκτη, στα στοιχεία περιλαμβάνονται η συχνότητα διεξαγωγής της μέτρησης, η μονάδα μέτρησης και η μέθοδος υπολογισμού. Τα στοιχεία για τους υπόλοιπους δείκτες της γενικής BSc αλλά και των επιμέρους διευθύνσεων βρίσκονται στο Παράρτημα.

Ο κάθε δείκτης τις πρώτης υπο-διάστασης, είναι στην ουσία το «άθροισμα» των δεικτών από τις Scorecards των επιμέρους γενικών διευθύνσεων. Με άλλα λόγια, σε κάθε BSc των γενικών διευθύνσεων υπάρχει ένας αντίστοιχος δείκτης που μετράει το αντίστοιχο σκορ. Έτσι για τις επιμέρους Scorecards έχουμε ορίσει τους δείκτες:

- Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού της **Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών** σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας
- Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού της **Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης** σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας
- Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού της **Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας** σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας
- Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού της **Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής** σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας

Αντίστοιχα έχει γίνει και για τον ΓΔΠ 1.1.2

Πίνακας 4.3: Διάσταση Επιχειρηματικότητας

A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ				
2.1	Τοπική οικονομία-Επιχειρήσεις	Καλλιέργεια, στήριξη και προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος (Ε.Σ. 1.1)	Δείκτης επιχειρήσεων ΓΔΠ 2.1.1	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
		Ανάπτυξη των επιχειρηματικών υποδομών και βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών (Ε.Σ. 1.3)	Δαπάνες για επιχειρηματικές υποδομές και υπηρεσίες ΓΔΠ 2.1.2	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
		Προσέλκυση και ενίσχυση παραγωγικών επενδύσεων και πράσινης επιχειρηματικότητας (Ε.Σ. 1.4)	Δείκτης πράσινης επιχειρηματικότητας ΓΔΠ 2.1.3	Γ.Δ.Α. (Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων)
		Συμμετοχή στα διεθνή μεταφορικά δίκτυα ως κόμβος διαμετακόμισης (Ε.Σ. 1.8)	Αριθμός περιπτώσεων που η Π.Κ. αποτελεί κόμβο διαμετακόμισης για τα μεταφορικά δίκτυα ΓΔΠ 2.1.4	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
2.2	Τουριστικό προϊόν	Ανάπτυξη ενός σύγχρονου προτύπου αγροτικής οικονομίας και σύνδεση του με τον τουρισμό (Ε.Σ. 1.5)	Αριθμός συμμετοχών Π.Κ. σε εκθέσεις για αγροτικά προϊόντα ΓΔΠ 2.2.1	Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας Διεύθυνση Τουρισμού
		Αναβάθμιση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος και επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου (Ε.Σ. 1.6)	Μήκος τουριστικής περιόδου ΓΔΠ 2.2.2	Διεύθυνση Τουρισμού
		Δημιουργία προϋποθέσεων για συνεχιζόμενη προβολή του τουριστικού προϊόντος (Ε.Σ. 3.3)	Αριθμός τουριστών ανά τουριστική περίοδο ΓΔΠ 2.2.3	Διεύθυνση Τουρισμού
			Συμμετοχές της Π.Κ. σε εκθέσεις για τον τουρισμό ΓΔΠ 2.2.4	Διεύθυνση Τουρισμού

Κάθε μια από τις υπό-διαστάσεις σε αυτή τη διάσταση έχει τέσσερις δείκτες. Οι δείκτες που έχουμε ορίσει στη διάσταση της επιχειρηματικότητας ανήκουν σε τρεις γενικές διευθύνσεις. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι ο δείκτης που αφορά στις συμμετοχές την Π.Κ. σε εκθέσεις για αγροτικά προϊόντα ενδιαφέρει τόσο τη Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας (Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής) όσο και τη Διεύθυνση Τουρισμού (Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης). Οι υπόλοιποι δείκτες κατανέμονται αντίστοιχα στη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών (Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού) και στη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης (Διεύθυνση Τουρισμού-Διεύθυνση Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων)

Πίνακας 4.4: Διάσταση Πολιτών

A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 3. ΠΟΛΙΤΕΣ				
3.1	Αποσχόληση	Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και προσαρμογή του στις υφιστάμενες συνθήκες (Ε.Σ. 1.7)	Αριθμός προγραμμάτων που αφορούν κατάρτιση πολιτών για την προσαρμογή τους στις υφιστάμενες συνθήκες ΓΔΠ 3.1.1	Διεύθυνση Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου
		Διευκόλυνση της πρόσβασης στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες, προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης (Ε.Σ. 4.1)	Ενέργειες που έγιναν για τη βελτίωση στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες, την προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης ΓΔΠ 3.1.2	Διεύθυνση Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου

A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
3.2	Ισόρροπη ανάπτυξη	Ανάσχεση της απερήμωσης της υπαίθρου (Ε.Σ. 4.2)	Δείκτης απερήμωσης της υπαίθρου ΓΔΠ 3.2.1	Διεύθυνση Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου
		Άμβλυνση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων και ισόρροπη ανάπτυξη μεταξύ αγροτικών και αστικών περιοχών (Ε.Σ. 4.3)	Δείκτης ανάπτυξης αστικών περιοχών ΓΔΠ 3.2.2	Διεύθυνση Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου
3.3	Υποδομές	Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός υποδομών βελτίωσης της προσπελασιμότητας (Ε.Σ. 4.4)	Αριθμός έργων για τη βελτίωση της προσπελασιμότητας που υλοποιήθηκαν το τρέχον έτος ΓΔΠ 3.3.1	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
		Ανάπτυξη των ευρυζωνικών υποδομών στον αστικό χώρο και στην ύπαιθρο (Ε.Σ. 4.6)	Μέγιστη ευρυζωνική ταχύτητα ΓΔΠ 3.3.2	Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
			Μήκος ευρυζωνικού δικτύου ΓΔΠ 3.3.3	Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
		Ολοκλήρωση και επικαιροποίηση του χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού (Ε.Σ. 5.3)	Ποσοστό των εκτάσεων των Δήμων της Π.Κ., στις οποίες ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός ΓΔΠ 3.3.4	Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού
			Ποσοστό των Δήμων της Π.Κ., στους οποίους ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός ΓΔΠ 3.3.5	Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού
3.4	Υγεία-Παιδεία-Πολιτισμός	Θεμελίωση ενός αποδοτικού συστήματος υγείας (Ε.Σ. 4.5)	Αριθμός παραπόνων από πολίτες για το σύστημα υγείας ΓΔΠ 3.4.1	Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας
		Συμπλήρωση και ολοκλήρωση του πλέγματος κοινωνικών και πολιτιστικών υποδομών, σχολικών κτιρίων και αθλητικών εγκαταστάσεων (Ε.Σ. 4.7)	Αριθμός έργων που ολοκληρώθηκαν και αφορούν σε κοινωνικές και πολιτιστικές υποδομές, σχολικά κτίρια και αθλητικές εγκαταστάσεις ΓΔΠ 3.4.2	Διεύθυνση Κοινωνικής Μέριμνας
		Ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας και προσφορά πολιτιστικών υπηρεσιών (Ε.Σ. 5.1)	Αριθμός πολιτιστικών εκδηλώσεων ΓΔΠ 3.4.3	Διεύθυνση Κοινωνικής Μέριμνας
3.5	Περιβάλλον	Διασφάλιση ενός βιώσιμου ενεργειακού μοντέλου και προώθηση νέων ενεργειακών τεχνολογιών (Ε.Σ. 5.4)	Αριθμών αδειών που εγκρίθηκαν για εγκατάσταση Α.Π.Ε. ΓΔΠ 3.5.1	Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων
			Ποσοστό ενέργεια που προέρχεται από Α.Π.Ε. στην Π.Κ. ΓΔΠ 3.5.2	Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων
		Ολοκλήρωση του περιφερειακού σχεδιασμού για τη διαχείριση των αποβλήτων (Ε.Σ. 5.5)	Αριθμός έργων που ολοκληρώθηκαν με σκοπό τη διαχείριση των αποβλήτων ΓΔΠ 3.5.3	Διεύθυνση Τεχνικών Έργων
		Ανάδειξη, αξιοποίηση και αιεφόρος διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων και άμεση αντιμετώπιση περιβαλλοντικών πιέσεων (Ε.Σ. 5.6)	Αριθμός έργων που αποσκοπούν σε αιεφόρο διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων ΓΔΠ 3.5.4	Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού
		Ενσωμάτωση της Πράσινης Ανάπτυξης στις πολιτικές και στις δράσεις (Ε.Σ. 5.7)	Εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα για τις 4 μεγάλες πόλεις (Ηράκλειο, Χανιά, Ρέθυμνο, Άγιος Νικόλαος) ΓΔΠ 3.5.5	Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων
			Ποσοστό βελτιωμένων ενεργειακά κατοικιών ΓΔΠ 3.5.6	Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων
			Ποσοστό επιθεωρημένων ενεργειακά κατοικιών ΓΔΠ 3.5.7	Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων
		Βιώσιμη και ολοκληρωμένη διαχείριση υδατικών πόρων (Ε.Σ. 5.8)	Ποσοστό των εκδοθεισών αδειών εκτέλεσης έργων αξιοποίησης υδάτινων πόρων και χρήσης νερού, στο σύνολο των αιτημάτων έκδοσης άδειας ΓΔΠ 3.5.8	Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού

Στη διάσταση των πολιτών έχουμε τις περισσότερες υπό-διαστάσεις (5) και τους περισσότερους δείκτες (20). Όλοι οι δείκτες των δύο πρώτων υπό-διαστάσεων έχουν σαν εμπλεκόμενη διεύθυνση αυτή της Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εκπαίδευσης (Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης). Η υπό-διάσταση Υγεία-Παιδεία-Πολιτισμός αφορά εξ ολοκλήρου τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας ενώ οι άλλες μοιράζονται στις Γενικές Διευθύνσεις Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών, Εσωτερικής Λειτουργίας και Ανάπτυξης.

Πίνακας 4.5: Διάσταση Ανάπτυξης & Εσωτερικών Διαδικασιών

A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ				
4.1	Εσωτερικές διαδικασίες	Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών (Ε.Σ. 6.1)	Ποσοστό υλοποίησης των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α. ΓΔΠ 4.1.1	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός ετήσιων επισκέψεων του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας ΓΔΠ 4.1.2	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες ΓΔΠ 4.1.3	Διεύθυνση Διοίκησης
		Επίσπευση και απλούστευση διαδικασιών για την ικανοποίηση και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στον πολίτη (Ε.Σ. 6.2)	Χρόνος απόκρισης σε αιτήματα ελέγχου προόδου υλοποίησης επενδυτικών σχεδίων μέσω του αναπτυξιακού νόμου ΓΔΠ 4.1.4	Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη
			Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών ΓΔΠ 4.1.5	Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη
4.2	Ανθρώπινο δυναμικό	Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (Ε.Σ. 6.3)	Ποσοστό υπαλλήλων που επιμορφώθηκαν ΓΔΠ 4.2.1	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο ΓΔΠ 4.2.2	Διεύθυνση Διοίκησης
		Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών (Ε.Σ. 6.1)	Αριθμός διαθέσιμων Η/Υ προς το σύνολο του προσωπικού της Π.Κ. ΓΔΠ 4.2.3	Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
			Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη ΓΔΠ 4.2.4	Διεύθυνση Διοίκησης
4.3	Έρευνα & Καινοτομία	Προώθηση του σχεδίου «Κρήτη 2020 – Ψηφιακή Στρατηγική» (Ε.Σ. 2.1)	Ποσοστό υλοποίησης των στόχων για το σχέδιο "Κρήτη 2020-Ψηφιακή Στρατηγική" ΓΔΠ 4.3.1	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
		Προώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας (Ε.Σ. 2.2)	Ποσοστό υλοποίησης των στόχων του Περιφερειακού Συμβουλίου Καινοτομίας Κρήτης ΓΔΠ 4.3.2	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
		Ανάπτυξη και αξιοποίηση των εκπαιδευτικών και ερευνητικών ιδρυμάτων της Κρήτης (Ε.Σ. 2.3)	Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με τα ερευνητικά ιδρύματα της Κρήτης ΓΔΠ 4.3.3	Διεύθυνση Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου
		Διασύνδεση εφαρμοσμένης έρευνας με τους παραγωγικούς τομείς και μεταφορά τεχνολογίας/τεχνογνωσίας (Ε.Σ. 2.4)	Αριθμός περιπτώσεων που η έρευνα διασυνδέθηκε και εφαρμόστηκε με τους παραγωγικούς τομείς ΓΔΠ 4.3.4	Διεύθυνση Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου

Στην τελευταία διάσταση συναντάμε τους περισσότερους δείκτες που έχουν αντίστοιχους δείκτες και στις γενικές διευθύνσεις. Αυτοί είναι: από την υπό-

διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών οι δείκτες ΓΔΠ 4.1.1, ΓΔΠ 4.1.3, ΓΔΠ 4.1.5 και όλοι οι δείκτες από την υπό-διάσταση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι για παράδειγμα έχουμε τους εξής επιμέρους δείκτες για ΓΔΠ 4.2.2:

- Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη **Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών**
- Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη **Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης**
- Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη **Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας**
- Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη **Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής**

Τέλος, από την υπό-διάσταση της Έρευνας & Καινοτομίας οι δύο πρώτοι δείκτες ανήκουν στη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών και οι άλλοι δύο στη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης.

4.6 Σχέσεις αιτιότητας

Παρατηρώντας τη γενική BSc θα επισημάνουμε τις σχέσεις αιτιότητας μεταξύ των στρατηγικών στόχων της περιφέρειας:

- Η αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών θα ενδυναμώσει το ανθρώπινο προσωπικό, θα προσφέρει καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών και άρα λιγότερα παράπονα.
- Η προώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας θα προωθήσει την επιχειρηματικότητα.
- Η διασύνδεση εφαρμοσμένης έρευνας με τους παραγωγικούς τομείς θα συμβάλει και αυτή στην προώθηση της επιχειρηματικότητας.
- Ένα αποδοτικό σύστημα υγείας θα εξυπηρετήσει καλύτερα τους πολίτες και παράλληλα θα εξασφαλίσει οικονομική επάρκεια.
- Η προώθηση του προγράμματος «Κρήτη 2020-Ψηφιακή Στρατηγική» θα βοηθήσει στην πιο αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών θα ενδυναμώσει το ανθρώπινο προσωπικό και θα προσφέρει καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών.

- Η ανάπτυξη και αξιοποίηση των εκπαιδευτικών και ερευνητικών ιδρυμάτων της Κρήτης ενισχύει τις παραγωγικές επενδύσεις και την πράσινη επιχειρηματικότητα που συνεπάγεται προώθηση γενικά της επιχειρηματικότητας.
- Η ανάπτυξη ενός βιώσιμου ενεργειακού μοντέλου, η διαχείριση αποβλήτων και υδατικών πόρων και η πράσινη ανάπτυξη συμβάλουν στην αειφόρο διαχείριση του περιβάλλοντος και στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών πιέσεων.
- Η ανάπτυξη των περιοχών της υπαίθρου αμβλύνει τις ενδοπεριφερειακές ανισότητες.
- Άμβλυνση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων επιτυγχάνεται και από την ανάπτυξη ενός προτύπου αγροτικής οικονομίας και σύνδεση της με τον τουρισμό που στη συνέχεια ενισχύει τις παραγωγικές επενδύσεις, την πράσινη επιχειρηματικότητα και τον τουρισμό
- Η ανάπτυξη των ευρυζωνικών υποδομών, όχι μόνο εξυπηρετεί τους πολίτες αλλά επιπλέον βοηθάει στην προσπελασιμότητα και τελικά διευκολύνει την πρόσβαση στην απασχόληση.
- Η αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών επιφέρει οικονομική επάρκεια.
- Η συμπλήρωση και ολοκλήρωση συμπλέγματος κοινωνικών και πολιτιστικών υποδομών, σχολικών κτηρίων και αθλητικών εγκαταστάσεων, αναδεικνύει την πολιτιστική ταυτότητα και προσφέρει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Η ολοκλήρωση του χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού συμβάλει στην ανάδειξη της Κρήτης σε τρίτου πόλου ανάπτυξης στο εθνικό πλαίσιο χωροταξικού σχεδιασμού.
- Η συνεργασία με ευρωπαϊκές και μη περιφέρειες ενισχύει στη συμμετοχή της Κρήτης σε εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων αλλά και βοηθάει στην καλύτερη οικονομική επάρκεια.
- Η αύξηση της παραγωγικότητας και η ενίσχυση της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων με την ανάπτυξη επιχειρηματικών υποδομών συμβάλει στην προώθηση της επιχειρηματικότητας.
- Η συμμετοχή στα διεθνή μεταφορικά δίκτυα και η προβολή του τουριστικού προϊόντος ενισχύει την οικονομική επάρκεια.

Στη συνέχεια απεικονίζεται ο στρατηγικός χάρτης της Περιφέρειας Κρήτης (Σχήμα 4.3) :



Σχήμα 4.3: Ο στρατηγικός χάρτης της Περιφέρειας Κρήτης

4.7 Το πολυκριτήριο μοντέλο αξιολόγησης

4.7.1 Ανάπτυξη μοντέλου

Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιήσουμε για την ανάλυση των δεδομένων των επιδόσεων της περιφέρειας αφορά τη σύνθεση των επιμέρους δεικτών απόδοσης, για κάθε μία τις διαστάσεις της BSc.

Η εκτίμηση της συνολικής απόδοσης για κάθε διάσταση S_i βασίζεται στις γενικές αρχές της πολυκριτήριας ανάλυσης και ειδικότερα στη θεωρία των συστημάτων αξιών (Δούμπος και Ζοπουνίδης, 2001). Η συνολική απόδοση μπορεί να εκτιμηθεί με τη χρήση ενός απλού σταθμισμένου μέσου:

$$S_i = \sum_{j=1}^{n_i} w_{ij} u(d_{ij})$$

όπου S_i είναι το συνολικό score της i διάστασης, w_{ij} , d_{ij} και $u(d_{ij})$ είναι αντίστοιχα το βάρος, η σχετική απόκλιση και το score της σχετικής απόκλισης του j δείκτη της i διάστασης, ενώ n_i είναι ο αριθμός των δεικτών μέτρησης της i διάστασης.

Τα βάρη στην παρούσα εργασία καθορίζονται σε συνεργασία με τη διοίκηση της περιφέρειας, μέσω μιας διαδικασίας όπου ζητείται από τον αποφασίζοντα να κατανείμει τους σχετικούς βαθμούς σημαντικότητας στους δείκτες κάθε διαφορετικής διάστασης. Για τα βάρη ισχύει:

$$\sum_{j=1}^{n_i} w_{ij} = 1 \quad \text{για } i=1,2,3,4$$

Επίσης, οι σχετικές αποκλίσεις από τους εκάστοτε στόχους υπολογίζονται με βάση τη σχέση (για $T_{ij} \neq 0$):

$$d_{ij} = \frac{x_{ij} - T_{ij}}{T_{ij}} \quad \forall i, j$$

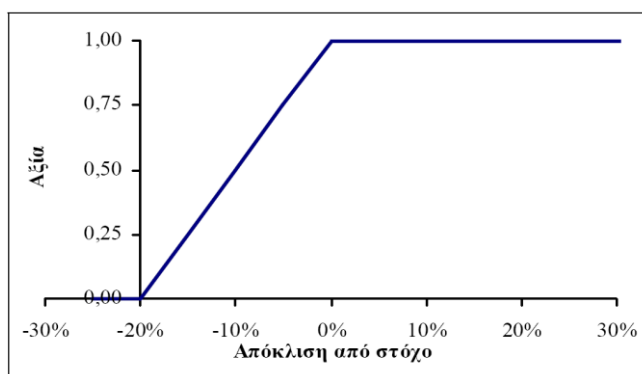
και $T_{ij} \neq 0$

όπου T_{ij} και x_{ij} είναι αντίστοιχα ο στόχος και η πραγματική τιμή του j δείκτη απόδοσης της i διάστασης. Στη περίπτωση που ο στόχος για έναν δείκτη τίθεται στο μηδέν ($T_{ij} = 0$) διακρίνουμε τις εξής δύο περιπτώσεις:

$$d_{ij} = \begin{cases} -100\%, & \alpha \vee x_{ij} < 0 \\ 0, & \alpha \vee x_{ij} = 0 \\ 100\%, & \alpha \vee x_{ij} > 0 \end{cases}$$

Οι συναρτήσεις αξιών $\mu(\cdot)$ που χρησιμοποιούνται έχουν μια προκαθορισμένη μορφή, η οποία όμως είναι σε θέση να αντικατοπτρίσει τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα όσον αφορά την επίτευξη των στόχων. Για τον σκοπό αυτό θεωρούνται πέντε περιπτώσεις μορφών συναρτήσεων (γενικευμένα κριτήρια), οι οποίες παρατηρούνται συνήθως σε πολλές πρακτικές εφαρμογές (Ζοπουνίδης, 2000). Οι συναρτήσεις αυτές χρησιμοποιούνται και σε άλλες πολυκριτήριες τεχνικές (π.χ. μέθοδος PROMETHEE).

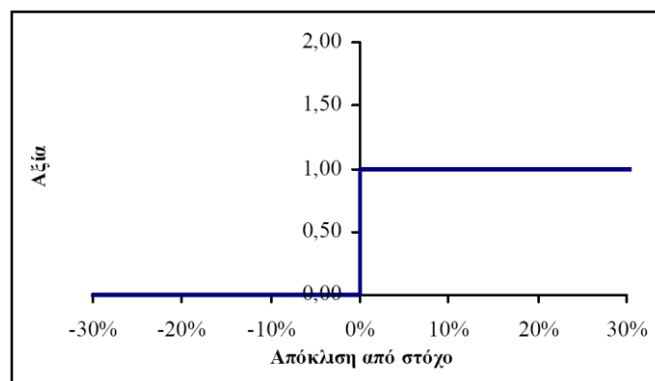
Τέτοιες συναρτήσεις κριτηρίων όπως είναι για παράδειγμα ένα κριτήριο τελείως αυστηρό (αυστηρή προτίμηση), είτε ένα κριτήριο αυστηρό αλλά με περιοχή αδιαφορίας, είτε κριτήριο με γραμμική προτίμηση, ή ακόμα κριτήριο με περιοχές προτίμησης, συμβάλλουν ώστε η εκτιμώμενη σχέση υπεροχής να είναι λιγότερο ευαίσθητη σε μικρές τροποποιήσεις και κατά συνέπεια να είναι εύκολη η ερμηνεία της. Η επιλογή της συνάρτησης προτίμησης καθώς και ο καθορισμός των παραμέτρων για κάθε κριτήριο αξιολόγησης γίνεται από τον αποφασίζοντα. Για παράδειγμα, υπάρχουν δείκτες οι οποίοι όσο πιο κοντά στο στόχο πλησιάζουν τόσο ικανοποιούν τη διοίκηση, υπάρχουν άλλοι που αρκεί να προσεγγίσουν το στόχο κατά ένα ποσοστό ώστε να θεωρηθούν επιτυχημένοι, ενώ άλλοι απαιτείται να φτάσουν και να ξεπεράσουν το στόχο. Δείκτες που αναφέρονται σε βασικούς στόχους, έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα και η διοίκηση είναι πιο αυστηρή ενώ σε δείκτες δευτερευόντων στόχων παρουσιάζεται πιο ελαστική. Έτσι οι πέντε συναρτήσεις προσομοιάζουν τη διαφορετική αυτή αντιμετώπιση από δείκτη σε δείκτη και το επίπεδο της ικανοποίησης τους. Μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι τύποι κριτηρίων με ύπαρξη περιοχής αδιαφορίας, διότι ο αποφασίζων δεν δύναται να είναι αυστηρός στην επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης η οποία έχει πολύ μικρή διαφορά στην αξία της από μια άλλη. Αναφέρεται, ακόμα, ότι οι παράμετροι εκφράζουν ακριβώς το περιεχόμενο των κριτηρίων στα οποία πρόκειται να εφαρμοστούν οι συναρτήσεις προτίμησης. Οι βασικοί αυτοί τύποι των συναρτήσεων προτίμησης οι οποίοι κρίνεται ότι είναι χρήσιμοι στην διοίκηση της επιχείρησης για την εξαγωγή ολικών δεικτών απόδοσης για κάθε διάσταση της BSc, παρουσιάζονται στη συνέχεια.



Σχήμα 4.4: Συνάρτηση α (κριτήριο γραμμικής προτίμησης με περιοχές αδιαφορίας)

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } d_{ij} \leq -0,2 \\ (d_{ij} + 0,2)/0,2 & \text{αν } d_{ij} \in (-0,2, 0] \\ 1 & \text{αν } d_{ij} > 0 \end{cases}$$

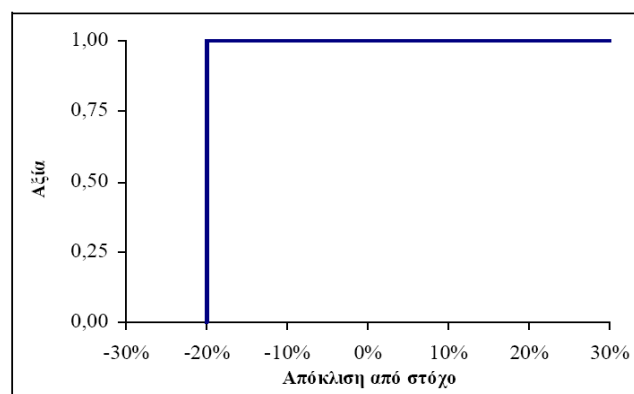
Στη περίπτωση που ο αποφασίζων επιλέξει αυτή τη συνάρτηση θεωρείται ουδέτερος, καθώς δηλώνει μία γραμμική προτίμηση για απόκλιση από το στόχο από -20% μέχρι 0%, ενώ μετά την επίτευξη αυτού δηλώνει αδιαφορία.



Σχήμα 4.5: Συνάρτηση β (σύνηθες κριτήριο)

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } x_{ij} < T_{ij} \\ 1 & \text{αν } x_{ij} \geq T_{ij} \end{cases}$$

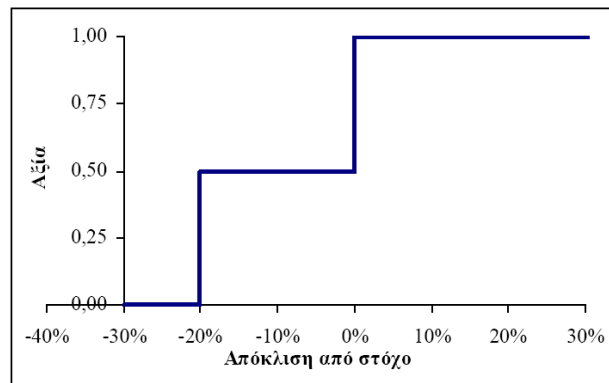
Στη περίπτωση επιλογής της συνάρτησης β ο αποφασίζων θεωρείται αυστηρός, καθώς δίνει μηδενική αξία αν δεν έχει επιτευχθεί ο στόχος, ενώ μετά δηλώνει αδιαφορία.



Σχήμα 4.6: Συνάρτηση γ (σχεδόν κριτήριο)

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } d_{ij} \leq -0,2 \\ 1 & \text{αν } d_{ij} > -0,2 \end{cases}$$

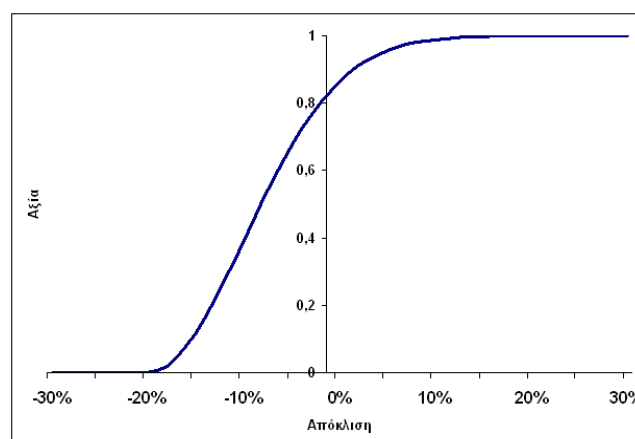
Στην περίπτωση που ο αποφασίζων επιλέξει τη συνάρτηση γ θεωρείται ελαστικός, αφού ακόμα και για απόκλιση από το στόχο έως και 20%, δηλώνει ικανοποίηση.



Σχήμα 4.7: Συνάρτηση δ (κριτήριο επιπέδου)

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } d_{ij} \leq -0,2 \\ 0,5 & \text{αν } d_{ij} \in (-0,2, 0] \\ 1 & \text{αν } d_{ij} > 0 \end{cases}$$

Στην περίπτωση που ο αποφασίζων επιλέξει τη συνάρτηση δ θεωρείται κλιμακούμενα αυστηρός, καθώς δηλώνει αδιαφορία για τιμές αποκλίσεων κάτω του 20% όπου κ αποδίδει τη μισή αξία από την επίτευξη του στόχου.



Σχήμα 4.8: Συνάρτηση ε (κριτήριο Gauss)

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 1 - \exp[-(d - \mu)^2 / 2\sigma^2] & \text{αν } d_{ij} \geq \mu \\ 0 & \text{αλλιώς} \end{cases} \quad \text{με } \sigma = 10\% \text{ και } \mu = -20\%$$

Στην περίπτωση που ο αποφασίζων επιλέξει τη συνάρτηση u θεωρείται αυστηρός, καθώς όπως φαίνεται και από το σχήμα δίνει πολύ μικρή αξία για μικρές αποκλίσεις από το στόχο.

4.7.2 Γενική μεθοδολογία

Σε πρώτη φάση ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει να αποφασίσει πιο από τα εργαλεία μανάτζμεντ ταιριάζει καλύτερα στη δική του περίπτωση. Αφού μελετήσει το όραμα, το στόχο, την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού ή της επιχείρησης είναι έτοιμος να ορίσει τους κατάλληλους αριθμοδείκτες που θα τον βοηθήσουν να ξεκινήσει την αξιολόγηση. Σημείο εκκίνησης αποτελούν οι γενικοί και οι ειδικοί στόχοι που έχουν οριστεί από την εκάστοτε διοίκηση. Ένα σημαντικό στοιχείο, όπως τονίσαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι να υπάρχει ένα σωστό μείγμα δεικτών αιτίου (lead indicators) και δεικτών αποτελέσματος (lag indicators). Ούτως ώστε όχι μόνο να εξετάζεται η επίτευξη ή μη του στόχου αλλά και τα αίτια που προκαλούν το συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Στη συνέχεια και αφού επιλέξαμε το μοντέλο αξιολόγησης με βάση τη θεωρία των συστημάτων αξιών θα πρέπει να συλλέξουμε τα δεδομένα που απαιτούνται για να εξάγουμε τα αποτελέσματα. Αρχικά, θα πρέπει να οριστούν οι στόχοι για κάθε δείκτη. Σε αυτό το σημείο ξεκινάει η επικοινωνία με τον οργανισμό ή την επιχείρηση μιας και τα στοιχεία αυτά δεν είναι δυνατό να δοθούν παρά μόνο από τη διοίκηση. Αν και δεν είναι απαραίτητο σε αυτή τη φάση να υπάρξει προσωπική συνέντευξη με το υπεύθυνο διοικητικό στέλεχος, προτείνεται η άμεση επικοινωνία ώστε να επεξηγηθούν καλύτερα τυχόν απορίες στη διατύπωση των δεικτών. Αυτό που ζητάμε είναι στην ουσία ένας αριθμός ή ένα ποσοστό που αποτελεί τον επιθυμητό στόχο της διοίκησης. Η επόμενη ερώτηση αφορά στις παρούσες μετρήσεις για κάθε ένα από τους δείκτες. Αυτό μπορεί να γίνει ταυτόχρονα με τους στόχους, θεωρώντας δεδομένο ότι προϋπάρχει σύστημα μέτρησης και καταγραφής των επιδόσεων στον οργανισμό. Έπειτα, σειρά έχουν τα βάρη (σημαντικότητα) για κάθε δείκτη που έχουμε ορίσει. Όπως είναι λογικό το καταλληλότερο πρόσωπο για ορίσει τα βάρη είναι κάποιο διοικητικό στέλεχος του οργανισμού ή της επιχείρησης το οποίο γνωρίζει πολύ καλά τη στρατηγική και μπορεί να αξιολογήσει ποιοι δείκτες είναι περισσότερο και ποιοι λιγότερο σημαντικοί στην προσέγγιση του οράματος και της αποστολής. Το ίδιο ισχύει και με τις συναρτήσεις προτίμησης. Το διοικητικό στέλεχος καλείται να αξιολογήσει σε ποιους δείκτες θα πρέπει να υπάρξει μεγαλύτερη αυστηρότητα και σε ποιους μικρότερη στο ποσοστό της επίτευξης των στόχων που έχουν οριστεί προηγουμένως. Σε αντίθεση με προηγουμένως για τον

ορισμό των συναρτήσεων προτίμησης κρίνεται απαραίτητο να υπάρξει προσωπική συνέντευξη ώστε να γίνει απολύτως κατανοητό στη διοίκηση τι σημαίνει κάθε μια από αυτές τις συναρτήσεις και πως χρησιμοποιείται. Κάνοντας λοιπόν τις σωστές ερωτήσεις στον υπεύθυνο της διοίκησης θα πρέπει να αντιληφθούμε ποια από τις πέντε συναρτήσεις ταιριάζει καλύτερα σε κάθε περίπτωση. Αφού συλλέξουμε όλα τα παραπάνω δεδομένα είμαστε έτοιμοι να εξάγουμε τα αποτελέσματα μας.

Το σχήμα που ακολουθεί δείχνει, περιγραφικά, τα βήματα που ακολουθούνται μέχρι να καταλήξουμε στη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων:



Σχήμα 4.9: Τα βήματα της γενικής μεθοδολογίας

Κεφάλαιο 5^ο

Εφαρμογή στην Περιφέρεια Κρήτης

5.1 Βάρη δεικτών μέτρησης

Στο προηγούμενο κεφάλαιο ασχοληθήκαμε με την ανάλυση του πολυκριτηρίου μοντέλου αξιολόγησης που θα μας βοηθήσει μαζί με τη BSc να αξιολογήσουμε τις επιδόσεις της Περιφέρειας Κρήτης. Όπως τονίσαμε, απαραίτητο δεδομένο είναι η σημαντικότητα των δεικτών μέτρησης. Είναι λογικό, κάθε οργανισμός να εκτιμά διαφορετικά κάθε δείκτη ως προς τη σημαντικότητα. Έτσι, κρίνεται αναγκαίο η κάθε διοίκηση να συμμετέχει στη διαδικασία της αξιολόγησης θέτοντας τα βάρη για καθένα από τους δείκτες που έχουμε επιλέξει. Στο κρίσιμο αυτό σημείο, ουσιαστικά ζητήθηκε από τη διοίκηση να μας περιγράψει τη στρατηγική της. Πού και πώς δηλαδή επικεντρώνεται για να επιτύχει το σκοπό της.

Αφού ήρθαμε σε επαφή με τον εκτελεστικό γραμματέα της Περιφέρειας Κρήτης και έχοντας κατ' ιδίαν συνάντηση με τον ίδιο και με άλλους ειδικούς συμβούλους, υπεύθυνους στα διοικητικά θέματα, ενημερώθηκαν για τα δεδομένα που χρειάζονται στην αξιολόγηση αυτή. Εξηγήθηκε επιγραμματικά ο σκοπός της εργασίας και στη συνέχεια έγινε μια παρουσίαση της BSc. Σε ότι έχει να κάνει με τους δείκτες, υπήρξαν περιπτώσεις όπου προτάθηκε από τους ίδιους να τροποποιηθούν κάποιοι δείκτες ώστε το αποτέλεσμα να έχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τους ίδιους. Στη συνέχεια τους ζητήθηκε να ορίσουν τα βάρη για καθένα από τους δείκτες. Αξίζει να σημειωθεί ότι για την συμπλήρωση των βαρών, ακολουθήθηκε από τους συμβούλους μια ισοκατανομή σε κάθε υπό-διάσταση, αρχικά, και στη συνέχεια έγιναν κάποιες τροποποιήσεις κοιτάζοντας κάθε δείκτη ξεχωριστά. Σημειώνεται ότι το άθροισμα των βαρών για κάθε διάσταση πρέπει να αθροίζει στη μονάδα. Επειδή οι στόχοι, όπως αυτοί έχουν οριστεί από τη διοίκηση της Περιφέρειας, αφορούν πολλά και διαφορετικά πράγματα, έπρεπε να επικοινωνήσω με έναν ειδικό σύμβουλο από κάθε τομέα. Ζητώντας, λοιπόν, να μου εκτιμήσουν τα βάρη έπρεπε να έρθουν σε μια συνεννόηση μεταξύ τους. Αυτό πέρα από χρονοβόρο και δύσκολο, διατρέχει μεγάλο κίνδυνο λανθασμένης εκτίμησης. Σε μια διάσταση είναι πιθανό να υπάρχουν δείκτες από διαφορετικούς τομείς. Δεδομένου ότι ο κάθε σύμβουλος είναι λογικό να θεωρεί το δικό του τομέα σημαντικότερο από τους υπολοίπους εύκολα μπορεί να υπάρξει σύγχυση. Δυστυχώς, η υποκειμενική αυτή εκτίμηση του κάθε συμβούλου δεν είναι δυνατό να ελεγχθεί και αποτελεί έναν αστάθμητο παράγοντα για τα τελικά μας αποτελέσματα.

Παρακάτω παρατίθενται τα βάρη όπως ορίστηκαν από τη διοίκηση της Περιφέρειας Κρήτης για κάθε διάσταση ενώ στη συνέχεια σχολιάζονται τα δεδομένα για κάθε διάσταση ξεχωριστά:

Πίνακας 5.1: Βάρη για την διάσταση «Αποτελεσματικότητα Πολιτικών»

A/A	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΒΑΡΗ
1.1	Εξασφάλιση οικονομικής επάρκειας	Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού Περιφέρειας σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας	0.15
		Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων σε σχέση με τον Προγραμματισμό	0.3
1.2	Ενίσχυση της παρουσίας και του ρόλου της Κρήτης στα εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων και ενεργή συμμετοχή στη διαμόρφωση εθνικών, ευρωπαϊκών περιφερειακών και νησιωτικών πολιτικών	Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων	0.06
	Δημιουργία σχέσεων συνεργασίας με ευρωπαϊκές και μη περιφέρειες για τον από κοινού αναπτυξιακό προγραμματισμό και μεταφορά, αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών	Αριθμός άριστων πρακτικών που αφομοιώθηκαν	0.05
		Αριθμός Περιφερειών της χώρας και της Ευρώπης με τις οποίες αναπτύχθηκε συνεργασία	0.06
	Ανάδειξη της Κρήτης ως τρίτου πόλου ανάπτυξης στο Εθνικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και ενίσχυση του ρόλου της στην Ανατολική Μεσόγειο	Δείκτης Ανάπτυξης Κρήτης	0.08
1.3	Αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και ενίσχυση της εξωστρέφειας αυτών	Δείκτης εξωστρέφειας των επιχειρήσεων με έδρα την Κρήτη	0.2
		Δείκτης παραγωγικότητας επιχειρήσεων που έχουν έδρα την Κρήτη	0.1

Θα εξηγήσουμε και πάλι τη λογική που ακολουθήθηκε στη συμπλήρωση των βαρών. Ορίστηκαν στην αρχή τα βάρη ανά υπό-διάσταση δηλαδή η πρώτη με 0.45

(0.15+0.3), η δεύτερη με 0.25 (0.06+0.05+0.06+0.08) και η τελευταία με 0.3 (0.2+0.1). Στη συνέχεια βλέποντας κάθε υπό-διάσταση ξεχωριστά ισοκατανεμήθηκε το αντίστοιχο βάρος σε όλους τους δείκτες. Ελέγχοντας και συγκρίνοντας τους δείκτες μεταξύ τους (Ποιος είναι σημαντικότερος συγκρινόμενος με τους υπολοίπους) έγιναν κάποιες τροποποιήσεις-προσθαφαιρέσεις για να καταλήξουμε σε αυτά τα αποτελέσματα. Η ίδια λογική χρησιμοποιήθηκε και στις επόμενες διαστάσεις. Σχολιάζοντας τον πίνακα βαρών έχουμε στην πρώτη διάσταση με βάρος 0.3 να ηγείται ο δείκτης που αφορά στο «Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων σε σχέση με τον Προγραμματισμό». Είναι φανερό πως ότι έχει να κάνει με την εξασφάλιση πόρων αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι της Περιφέρειας αφού και ο έτερος δείκτης που έχει να κάνει με τις δαπάνες μισθοδοσίας και πρόσθετες δαπάνες προσωπικού θεωρείται ο τρίτος πιο σημαντικός δείκτης. Ανάμεσα τους είναι ο δείκτης εξωστρέφειας των επιχειρήσεων με έδρα την Κρήτη, ενώ στον αντίποδα το μικρότερο βάρος έχει ο αριθμός άριστων πρακτικών που αφομοιώθηκαν.

Πίνακας 5.2: Βάρη για τη διάσταση «Επιχειρηματικότητα»

A/A	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΒΑΡΗ
2.1	Καλλιέργεια, στήριξη και προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος	Δείκτης επιχειρήσεων	0.11
	Ανάπτυξη των επιχειρηματικών υποδομών και βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών	Δαπάνες για επιχειρηματικές υποδομές και υπηρεσίες	0.11
	Προσέλκυση και ενίσχυση παραγωγικών επενδύσεων και πράσινης επιχειρηματικότητας	Δείκτης πράσινης επιχειρηματικότητας	0.1
	Συμμετοχή στα διεθνή μεταφορικά δίκτυα ως κόμβος διαμετακόμισης	Αριθμός περιπτώσεων που η Π.Κ. αποτελεί κόμβο διαμετακόμισης για τα μεταφορικά δίκτυα	0.08
2.2	Ανάπτυξη ενός σύγχρονου προτύπου αγροτικής οικονομίας και σύνδεση του με τον τουρισμό	Αριθμός συμμετοχών Π.Κ. σε εκθέσεις για αγροτικά προϊόντα	0.15
	Αναβάθμιση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος και επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου	Μήκος τουριστικής περιόδου	0.15
		Αριθμός τουριστών ανά τουριστική περίοδο	0.15
	Δημιουργία προϋποθέσεων για συνεχιζόμενη προβολή του τουριστικού προϊόντος	Συμμετοχές της Π.Κ. σε εκθέσεις για τον τουρισμό	0.15

Στη διάσταση της επιχειρηματικότητας μπορούμε να πούμε ότι δεν υπάρχει ξεκάθαρο προβάδισμα για κάποιον από τους δείκτες. Την πρώτη θέση μοιράζονται οι δείκτες της υπο-διάστασης «Τουριστικό προϊόν» με βάρος 0.15. Λιγότερο σημαντικός σε αυτή τη διάσταση για την Περιφέρεια είναι ο στόχος για «Συμμετοχή στα διεθνή μεταφορικά δίκτυα ως κόμβος διαμετακόμισης» με βάρος 0.08.

Πίνακας 5.3: Βάρη για τη διάσταση «Πολίτες»

A/A	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΒΑΡΗ
3.1	Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και προσαρμογή του στις υφεσιακές συνθήκες	Αριθμός προγραμμάτων που αφορούν κατάρτιση πολιτών για την προσαρμογή τους στις υφεσιακές συνθήκες	0.07
	Διευκόλυνση της πρόσβασης στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες, προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης	Ενέργειες που έγιναν για τη βελτίωση στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες, την προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης	0.08
3.2	Ανάσχεση της απερήμωσης της υπαίθρου	Δείκτης απερήμωσης της υπαίθρου	0.1
	Άμβλυνση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων και ισόρροπη ανάπτυξη μεταξύ αγροτικών και αστικών περιοχών	Δείκτης ανάπτυξης αστικών περιοχών	0.1
3.3	Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός υποδομών βελτίωσης της προσπελασιμότητας	Αριθμός έργων για τη βελτίωση της προσπελασιμότητας που υλοποιήθηκαν το τρέχον έτος	0.08
	Ανάπτυξη των ευρυζωνικών υποδομών στον αστικό χώρο και στην ύπαιθρο	Μέγιστη ευρυζωνική ταχύτητα	0.01
		Μήκος ευρυζωνικού δικτύου	0.01
	Ολοκλήρωση και επικαιροποίηση του χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού	Ποσοστό των εκτάσεων των Δήμων της Π.Κ., στις οποίες ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός	0.05
		Ποσοστό των Δήμων της Π.Κ., στους οποίους ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός	0.05

3.4	Θεμελίωση ενός αποδοτικού συστήματος υγείας	Αριθμός παραπόνων από πολίτες για το σύστημα υγείας	0.04
	Συμπλήρωση και ολοκλήρωση του πλέγματος κοινωνικών και πολιτιστικών υποδομών, σχολικών κτιρίων και αθλητικών εγκαταστάσεων	Αριθμός έργων που ολοκληρώθηκαν και αφορούν σε κοινωνικές και πολιτιστικές υποδομές, σχολικά κτίρια και αθλητικές εγκαταστάσεις	0.08
	Ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας και προσφορά πολιτιστικών υπηρεσιών	Αριθμός πολιτιστικών εκδηλώσεων	0.08
3.5	Διασφάλιση ενός βιώσιμου ενεργειακού μοντέλου και προώθηση νέων ενεργειακών τεχνολογιών	Αριθμών αδειών που εγκρίθηκαν για εγκατάσταση Α.Π.Ε.	0.02
		Ποσοστό ενέργεια που προέρχεται από Α.Π.Ε. στην Π.Κ.	0.02
	Ολοκλήρωση του περιφερειακού σχεδιασμού για τη διαχείριση των αποβλήτων	Αριθμός έργων που ολοκληρώθηκαν με σκοπό τη διαχείριση των αποβλήτων	0.06
	Ανάδειξη, αξιοποίηση και αειφόρος διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων και άμεση αντιμετώπιση περιβαλλοντικών πιέσεων	Αριθμός έργων που αποσκοπούν σε αειφόρο διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων	0.05
	Ενσωμάτωση της Πράσινης Ανάπτυξης στις πολιτικές και στις δράσεις	Εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα για τις 4 μεγάλες πόλεις (Ηράκλειο, Χανιά, Ρέθυμνο, Άγιος Νικόλαος)	0.02
		Ποσοστό βελτιωμένων ενεργειακά κατοικιών	0.02
		Ποσοστό επιθεωρημένων ενεργειακά κατοικιών	0.01
	Βιώσιμη και ολοκληρωμένη διαχείριση υδατικών πόρων	Ποσοστό των εκδοθεισών αδειών εκτέλεσης έργων αξιοποίησης υδάτινων πόρων και χρήσης νερού, στο σύνολο των αιτημάτων έκδοσης άδειας	0.05

Επειδή στη διάσταση των πολιτών έχουμε τους περισσότερους δείκτες βλέπουμε ότι το μέγιστο βάρος είναι 0.1 το οποίο έχουν και οι δύο δείκτες της «ισόρροπης ανάπτυξης». Αυτοί αναφέρονται στους στόχους για «Ανάσχεση της απερήμωσης της υπαίθρου» και «Άμβλυνση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων και ισόρροπη ανάπτυξη μεταξύ αγροτικών και αστικών περιοχών». Λιγότερο σημαντικοί δείκτες

σε αυτή τη διάσταση με βάρος 0.01 είναι η «Μέγιστη ευρυζωνική ταχύτητα», το «Μήκος ευρυζωνικού δικτύου» και το «Ποσοστό επιθεωρημένων ενεργειακά κατοικιών».

Πίνακας 5.4: Βάρη για τη διάσταση «Ανάπτυξη και Εσωτερικές διαδικασίες»

A/A	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΒΑΡΗ
4.1	Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών	Ποσοστό υλοποίησης των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α.	0.07
		Αριθμός ετήσιων επισκέψεων του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας	0.05
		Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες	0.08
	Επίσπευση και απλούστευση διαδικασιών για την ικανοποίηση και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στον πολίτη	Χρόνος απόκρισης σε αιτήματα ελέγχου προόδου υλοποίησης επενδυτικών σχεδίων μέσω του αναπτυξιακού νόμου	0.08
		Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών	0.07
4.2	Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού	Ποσοστό υπαλλήλων που επιμορφώθηκαν	0.09
		Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο	0.06
	Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών	Αριθμός διαθέσιμων Η/Υ προς το σύνολο του προσωπικού της Π.Κ.	0.07
		Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη	0.08
4.3	Προώθηση του σχεδίου «Κρήτη 2020 – Ψηφιακή Στρατηγική»	Ποσοστό υλοποίησης των στόχων για το σχέδιο "Κρήτη 2020-Ψηφιακή Στρατηγική"	0.08
	Προώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας	Ποσοστό υλοποίησης των στόχων του Περιφερειακού Συμβουλίου Καινοτομίας Κρήτης	0.08
	Ανάπτυξη και αξιοποίηση των εκπαιδευτικών και ερευνητικών ιδρυμάτων της Κρήτης	Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με τα ερευνητικά ιδρύματα της Κρήτης	0.09
	Διασύνδεση εφαρμοσμένης έρευνας με τους παραγωγικούς τομείς και μεταφορά τεχνολογίας/τεχνογνωσίας	Αριθμός περιπτώσεων που η έρευνα διασυνδέθηκε και εφαρμόστηκε με τους παραγωγικούς τομείς	0.01

Στην τελευταία διάσταση παρατηρούμε και πάλι να μοιράζεται η σημαντικότητα σε όλους τους δείκτες. Ο μόνος δείκτης που δεν φαίνεται να ενδιαφέρει την Περιφέρεια Κρήτης είναι ο «Αριθμός περιπτώσεων που η έρευνα διασυνδέθηκε και εφαρμόστηκε με τους παραγωγικούς τομείς» με βάρος μόλις 0.01. Από όλους τους υπόλοιπους οι μόνοι που ξεχωρίζουν ελαφρώς είναι το «Ποσοστό υπαλλήλων που επιμορφώθηκαν» και ο «Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με τα ερευνητικά ιδρύματα της Κρήτης» αμφότεροι με βάρος 0.09.

5.2 Οι στόχοι, οι τρέχουσες μετρήσεις και οι συναρτήσεις αξιών

Η διαδικασία που ακολουθείται για τις συναρτήσεις προτίμησης, τις τρέχουσες μετρήσεις και τους στόχους είναι αντίστοιχη με τον καθορισμό των βαρών που περιγράψαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Ιδιαίτερη δυσκολία παρουσιάζει ο ορισμός των συναρτήσεων προτίμησης, αφού απαιτεί να γίνει απολύτως κατανοητή, από τα μέλη της διοίκησης, η μεθοδολογία του πολυκριτηρίου μοντέλου αξιολόγησης. Για να ξεπεράσουμε τη δυσκολία αυτή, θέσαμε ερωτήσεις στους ειδικούς συμβούλους έτσι ώστε να αντιληφθούμε το πόσο αυστηρά βλέπουν κάθε δείκτη. Έπειτα, έγινε η επιλογή της καταλληλότερης συνάρτησης προτίμησης για καθένα από τους δείκτες μέτρησης. Μια δεύτερη δυσκολία που παρουσιάζεται, σε αυτό το σημείο, είναι στην έκφραση των ερωτήσεων που θέτουμε, οι οποίες θα πρέπει να είναι ξεκάθαρες και ακριβείς ώστε το αποτέλεσμα που θα έχουμε να είναι όσο το δυνατό πιο ρεαλιστικό. Σε ότι έχει να κάνει με τις τρέχουσες μετρήσεις κάθε δείκτη, αυτό που απαιτείται, είναι στην Περιφέρεια να υπάρχει κάποιο σύστημα μέτρησης και καταγραφής επιδόσεων. Δυστυχώς, κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει στην περίπτωση μας αφού ο θεσμός των Περιφερειών έχει αλλάξει προσφάτως και μέχρι στιγμής, απ' ότι μας ενημέρωσαν οι υπεύθυνοι, δεν έχει συσταθεί κάποια ομάδα που να καταγράφει τις επιδόσεις. Για το λόγο αυτό τους ζητήσαμε να ορίσουν ως τρέχουσες μετρήσεις κάποιες υποθετικές τιμές που πιστεύουν πως προσεγγίζουν την πραγματικότητα. Τέλος, βάση των θεωρητικών τιμών αυτών, ζητήθηκε να οριοθετήσουν τους στόχους. Αν και όπως εξηγήσαμε κάποια από τα δεδομένα μας μπορεί να μην είναι απολύτως αληθινά αυτό δεν επηρεάζει την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων όσον αφορά στη λειτουργία και στη βελτίωση της Περιφέρειας Κρήτης. Στη συνέχεια σχολιάζουμε τις συναρτήσεις προτίμησης, τις τρέχουσες μετρήσεις και τους στόχους για τους δείκτες μέτρησης σε καθεμιά από τις διαστάσεις.

Πίνακας 5.5: Συναρτήσεις προτίμησης, τρέχουσες μετρήσεις και στόχοι για την διάσταση «Αποτελεσματικότητα Πολιτικών»

A/A	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΜΕΤΡΗΣΗ
1.1	Εξασφάλιση οικονομικής επάρκειας	Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού Περιφέρειας σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας	ε	50%	55%
		Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων σε σχέση με τον Προγραμματισμό	β	90%	90%
1.2	Ενίσχυση της παρουσίας και του ρόλου της Κρήτης στα εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων και ενεργή συμμετοχή στη διαμόρφωση εθνικών, ευρωπαϊκών περιφερειακών και νησιωτικών πολιτικών	Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων	δ	10	8
	Δημιουργία σχέσεων συνεργασίας με ευρωπαϊκές και μη περιφέρειες για τον από κοινού αναπτυξιακό προγραμματισμό και μεταφορά, αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστην πρακτικών	Αριθμός άριστην πρακτικών που αφομοιώθηκαν	α	13	11
		Αριθμός Περιφερειών της χώρας και της Ευρώπης με τις οποίες αναπτύχθηκε συνεργασία	δ	5	2
	Ανάδειξη της Κρήτης ως τρίτου πόλου ανάπτυξης στο Εθνικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και ενίσχυση του ρόλου της στην Ανατολική Μεσόγειο	Δείκτης Ανάπτυξης Κρήτης (Ρυθμός Ανάπτυξης ΑΕΠ)	α	8%	6,50%
1.3	Αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και ενίσχυση της εξωστρέφειας αυτών	Δείκτης εξωστρέφειας των επιχειρήσεων με έδρα την Κρήτη (Ποσοστό επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εκτός Κρήτης)	β	0,1	0,11
		Δείκτης παραγωγικότητας επιχειρήσεων που έχουν έδρα την Κρήτη (Ευρώ)	ε	100	81

Στη διάσταση της αποτελεσματικότητας των πολιτικών μπορούμε να πούμε συνοπτικά ότι η Περιφέρεια Κρήτης κρίνει πολύ αυστηρά τους δείκτες της υπό-διάστασης 1.1 (Οικονομικοί πόροι) και 1.3 (Ανταγωνιστικότητα οικονομίας). Πιο συγκεκριμένα σε δύο δείκτες έχει επιλεγεί η συνάρτηση β (σύνηθες κριτήριο) που

σημαίνει ότι για αυτές η Περιφέρεια είναι πολύ αυστηρή και ότι δηλώνει ικανοποίηση μόνο όταν φτάσουν το στόχο. Διαφορετικά, δεν δίνει καθόλου αξία στο συνολικό score. Οι δείκτες αυτοί είναι το «Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων σε σχέση με τον Προγραμματισμό» και ο «Δείκτης εξωστρέφειας των επιχειρήσεων με έδρα την Κρήτη». Αρκετά αυστηρή είναι η διοίκηση και με άλλους δύο δείκτες αφού διάλεξε τη συνάρτηση ε (κριτήριο Gauss) και δίνει πολύ μικρή αξία όταν ο δείκτης προσεγγίζει το στόχο ενώ για να δώσει το μέγιστο σκορ χρειάζεται η τρέχουσα μέτρηση να υπερβεί κατά 10% το στόχο. Ο λόγος για το «Δείκτη παραγωγικότητας επιχειρήσεων που έχουν έδρα την Κρήτη» και το «Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού Περιφέρειας σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας». Για την υπό-διάσταση που απομένει (Εικόνα - Εξωστρέφεια) η διοίκηση παρουσιάζεται ουδέτερη χρησιμοποιώντας δύο φορές τη συνάρτηση α (κριτήριο γραμμικής προτίμησης με περιοχές αδιαφορίας) και κλιμακούμενα αυστηρή για άλλες δύο επιλέγοντας τη συνάρτηση δ (κριτήριο επιπέδου). Συγκεντρωτικά, έχουμε:

➤ *Υπό-διάσταση 1.1*

Δείκτες με απόκλιση μέχρι και -20% από το στόχο : 0

Δείκτες με απόκλιση από -20% ως 0% από το στόχο: 2

➤ *Υπό-διάσταση 1.2*

Δείκτες με απόκλιση μέχρι και -20% από το στόχο : 2

Δείκτες με απόκλιση από -20% ως 0% από το στόχο: 2

➤ *Υπό-διάσταση 1.3*

Δείκτες με απόκλιση μέχρι και -20% από το στόχο : 0

Δείκτες με απόκλιση από -20% ως 0% από το στόχο: 2

Πίνακας 5.6: Συναρτήσεις προτίμησης, τρέχουσες μετρήσεις και στόχοι για τη διάσταση «Επιχειρηματικότητα»

A/A	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΜΕΤΡΗΣΗ
2.1	Καλλιέργεια, στήριξη και προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος	Δείκτης επιχειρήσεων (Αριθμός επιχειρήσεων)	α	11	9
	Ανάπτυξη των επιχειρηματικών υποδομών και βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών	Δαπάνες για επιχειρηματικές υποδομές και υπηρεσίες (εκ. Ευρώ)	α	2	1,7
	Προσέλκυση και ενίσχυση παραγωγικών επενδύσεων και πράσινης επιχειρηματικότητας	Δείκτης πράσινης επιχειρηματικότητας	α	40%	34%
	Συμμετοχή στα διεθνή μεταφορικά δίκτυα ως κόμβος διαμετακόμισης	Αριθμός περιπτώσεων που η Π.Κ. αποτελεί κόμβο διαμετακόμισης για τα μεταφορικά δίκτυα	α	6	5

2.2	Ανάπτυξη ενός σύγχρονου προτύπου αγροτικής οικονομίας και σύνδεση του με τον τουρισμό	Αριθμός συμμετοχών Π.Κ. σε εκθέσεις για αγροτικά προϊόντα	ε	12	10
	Αναβάθμιση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος και επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου	Μήκος τουριστικής περιόδου (Ημέρες)	α	210	190
		Αριθμός τουριστών ανά τουριστική περίοδο (Εκατομύρια)	ε	20	17
	Δημιουργία προϋποθέσεων για συνεχιζόμενη προβολή του τουριστικού προϊόντος	Συμμετοχές της Π.Κ. σε εκθέσεις για τον τουρισμό	β	16	17

Σχολιάζοντας τη δεύτερη διάσταση παρατηρούμε αρχικά ότι για όλους τους δείκτες της υπό-διάστασης «Τοπική οικονομία-Επιχειρήσεις» (2.1), η διοίκηση παρουσιάζει την ίδια αυστηρότητα. Η συνάρτηση που έχει επιλέξει είναι η α η οποία δηλώνει μια γραμμική προτίμηση για τιμές από -20% έως και το στόχο. Η Περιφέρεια φαίνεται να δίνει περισσότερο σημασία και να είναι πιο αυστηρή σε ότι έχει να κάνει με τον τουρισμό. Ως εκ τούτου, στην υπό-διάσταση 2.2 (τουριστικό προϊόν) έχουμε στο δείκτη με τις «Συμμετοχές της Π.Κ. σε εκθέσεις για τον τουρισμό» τη συνάρτηση β ενώ στον «Αριθμό τουριστών ανά τουριστική περίοδο» και στον «Αριθμό συμμετοχών της Π.Κ. σε εκθέσεις για αγροτικά προϊόντα» να χρησιμοποιείται η αυστηρή συνάρτηση ε. Συγκεντρωτικά, στη διάσταση αυτή έχουμε:

➤ *Υπό-διάσταση 2.1*

Δείκτες με απόκλιση μέχρι και -20% από το στόχο : 0

Δείκτες με απόκλιση από -20% ως 0% από το στόχο: 4

➤ *Υπό-διάσταση 2.2*

Δείκτες με απόκλιση μέχρι και -20% από το στόχο : 0

Δείκτες με απόκλιση από -20% ως 0% από το στόχο: 4

Πίνακας 5.7: Συναρτήσεις προτίμησης, τρέχουσες μετρήσεις και στόχοι για τη διάσταση «Πολίτες»

A/A	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΜΕΤΡΗΣΗ
3.1	Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και προσαρμογή του στις υφιστάμενες συνθήκες	Αριθμός προγραμμάτων που αφορούν κατάρτιση πολιτών για την προσαρμογή τους στις υφιστάμενες συνθήκες	α	7	3
	Διευκόλυνση της πρόσβασης στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες, προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης	Ενέργειες που έγιναν για τη βελτίωση στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες, την προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης	ε	7	6

3.2	Ανάσχεση της απερίμωσης της υπαίθρου	Δείκτης απερίμωσης της υπαίθρου (Ποσοστό)	α	1	0,86
	Άμβλυνση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων και ισόρροπη ανάπτυξη μεταξύ αγροτικών και αστικών περιοχών	Δείκτης ανάπτυξης αστικών περιοχών (Ποσοστό)	α	1	0,97
3.3	Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός υποδομών βελτίωσης της προσπελασιμότητας	Αριθμός έργων για τη βελτίωση της προσπελασιμότητας που υλοποιήθηκαν το τρέχον έτος	ε	10	9
	Ανάπτυξη των ευρυζωνικών υποδομών στον αστικό χώρο και στην ύπαιθρο	Μέγιστη ευρυζωνική ταχύτητα (Gbps)	γ	2	2
		Μήκος ευρυζωνικού δικτύου (Km)	γ	400	350
	Ολοκλήρωση και επικαιροποίηση του χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού	Ποσοστό των εκτάσεων των Δήμων της Π.Κ., στις οποίες ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός	γ	100%	87%
		Ποσοστό των Δήμων της Π.Κ., στους οποίους ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός	γ	100%	85%
3.4	Θεμελίωση ενός αποδοτικού συστήματος υγείας	Αριθμός παραπόνων από πολίτες για το σύστημα υγείας	δ	10	11
	Συμπλήρωση και ολοκλήρωση του πλέγματος κοινωνικών και πολιτιστικών υποδομών, σχολικών κτιρίων και αθλητικών εγκαταστάσεων	Αριθμός έργων που ολοκληρώθηκαν και αφορούν σε κοινωνικές και πολιτιστικές υποδομές, σχολικά κτίρια και αθλητικές εγκαταστάσεις	α	7	6
	Ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας και προσφορά πολιτιστικών υπηρεσιών	Αριθμός πολιτιστικών εκδηλώσεων	δ	26	21

3.5	Διασφάλιση ενός βιώσιμου ενεργειακού μοντέλου και προώθηση νέων ενεργειακών τεχνολογιών	Αριθμών αδειών που εγκρίθηκαν για εγκατάσταση Α.Π.Ε.	γ	20	16
		Ποσοστό ενέργεια που προέρχεται από Α.Π.Ε. στην Π.Κ.	γ	32%	27%
	Ολοκλήρωση του περιφερειακού σχεδιασμού για τη διαχείριση των αποβλήτων	Αριθμός έργων που ολοκληρώθηκαν με σκοπό τη διαχείριση των αποβλήτων	δ	16	12
	Ανάδειξη, αξιοποίηση και αειφόρος διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων και άμεση αντιμετώπιση περιβαλλοντικών πιέσεων	Αριθμός έργων που αποσκοπούν σε αειφόρο διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων	δ	8	6
	Ενσωμάτωση της Πράσινης Ανάπτυξης στις πολιτικές και στις δράσεις	Εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα για τις 4 μεγάλες πόλεις (Ηράκλειο, Χανιά, Ρέθυμνο, Άγιος Νικόλαος) (Εκ. τόνοι/έτος)	γ	0,5	0,59
		Ποσοστό βελτιωμένων ενεργειακά κατοικιών	γ	80%	75%
		Ποσοστό επιθεωρημένων ενεργειακά κατοικιών	γ	100%	85%
	Βιώσιμη και ολοκληρωμένη διαχείριση υδατικών πόρων	Ποσοστό των εκδοθεισών αδειών εκτέλεσης έργων αξιοποίησης υδάτινων πόρων και χρήσης νερού, στο σύνολο των αιτημάτων έκδοσης άδειας	δ	6	4

Από την υπό-διάσταση 3.1 ξεχωρίζει ο δείκτης «Ενέργειες που έγιναν για τη βελτίωση στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες, την προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης» για τον οποίο η χρησιμοποίηση της συνάρτησης ε δείχνει πως αποτελεί προτεραιότητα για την Περιφέρεια. Στην υπό-διάσταση της ισόρροπης ανάπτυξης έχουμε τη συνάρτηση α και για τους δύο δείκτες. Στις υποδομές (3.3), με εξαίρεση τον «Αριθμό έργων για τη βελτίωση της προσπελασιμότητας που υλοποιήθηκαν το τρέχον έτος» που η διοίκηση είναι αρκετά αυστηρή, οι υπόλοιποι δείκτες αρκεί να προσεγγίσουν το στόχο μέχρι και 20% ώστε να υπάρχει ικανοποίηση. Στην υπό-διάσταση «Υγεία-Παιδεία-Πολιτισμός» για τους τρεις δείκτες επιλέχθηκαν μία φορά η συνάρτηση α και δύο η δ, όντας ουδέτερη και κλιμακούμενα αυστηρή αντίστοιχα. Στην 3.5 υπό-διάσταση (Περιβάλλον) έχουμε τρεις δείκτες όπου η Περιφέρεια είναι κλιμακούμενα αυστηρή (συνάρτηση δ) και πέντε ελαστική (συνάρτηση γ). Επιγραμματικά, έχουμε:

- **Υπό-διάσταση 3.1**
Δείκτες με απόκλιση μέχρι και -20% από το στόχο : 1
Δείκτες με απόκλιση από -20% ως 0% από το στόχο: 1
- **Υπό-διάσταση 3.2**
Δείκτες με απόκλιση μέχρι και -20% από το στόχο : 0
Δείκτες με απόκλιση από -20% ως 0% από το στόχο: 2
- **Υπό-διάσταση 3.3**
Δείκτες με απόκλιση μέχρι και -20% από το στόχο : 0
Δείκτες με απόκλιση από -20% ως 0% από το στόχο: 5
- **Υπό-διάσταση 3.4**
Δείκτες με απόκλιση μέχρι και -20% από το στόχο : 0
Δείκτες με απόκλιση από -20% ως 0% από το στόχο: 3
- **Υπό-διάσταση 3.5**
Δείκτες με απόκλιση μέχρι και -20% από το στόχο : 4
Δείκτες με απόκλιση από -20% ως 0% από το στόχο: 4

Πίνακας 5.8: Συναρτήσεις προτίμησης, τρέχουσες μετρήσεις και στόχοι για τη διάσταση «Ανάπτυξη και Εσωτερικές διαδικασίες»

Α/Α	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΜΕΤΡΗΣΗ
4.1	Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών	Ποσοστό υλοποίησης των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α.	ε	80%	65%
		Αριθμός ετήσιων επισκέψεων του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας	α	24	24
		Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες	β	6	5
	Επίσπευση και απλούστευση διαδικασιών για την ικανοποίηση και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στον πολίτη	Χρόνος απόκρισης σε αιτήματα ελέγχου προόδου υλοποίησης επενδυτικών σχεδίων μέσω του αναπτυξιακού νόμου (Ημέρες)	ε	50	59
		Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών (Λεπτά)	β	12	11

4.2	Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού	Ποσοστό υπαλλήλων που επιμορφώθηκαν	ε	95%	86%
		Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο	α	17	15
	Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστης πρακτικών	Αριθμός διαθέσιμων Η/Υ προς το σύνολο του προσωπικού της Π.Κ.	β	1	1
		Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη	ε	6	5
4.3	Πρώθηση του σχεδίου «Κρήτη 2020 – Ψηφιακή Στρατηγική»	Ποσοστό υλοποίησης των στόχων για το σχέδιο "Κρήτη 2020-Ψηφιακή Στρατηγική"	α	80%	65%
	Πρώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας	Ποσοστό υλοποίησης των στόχων του Περιφερειακού Συμβουλίου Καινοτομίας Κρήτης	α	83%	73%
	Ανάπτυξη και αξιοποίηση των εκπαιδευτικών και ερευνητικών ιδρυμάτων της Κρήτης	Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με τα ερευνητικά ιδρύματα της Κρήτης	β	8	9
	Διασύνδεση εφαρμοσμένης έρευνας με τους παραγωγικούς τομείς και μεταφορά τεχνολογίας/τεχνογνωσίας	Αριθμός περιπτώσεων που η έρευνα διασυνδέθηκε και εφαρμόστηκε με τους παραγωγικούς τομείς	ε	6	5

Στην τελευταία διάσταση η Περιφέρεια ενδιαφέρεται ιδιαίτερα και για αυτό επιλέγει να χρησιμοποιήσει κυρίως συναρτήσεις όπως η β και ε. Για παράδειγμα στην υπό-διάσταση «Εσωτερικές διαδικασίες» (4.1) μόνο για το δείκτη «Αριθμός ετήσιων επισκέψεων του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας» έχουμε την ουδέτερη συνάρτηση α. Στους υπόλοιπους τέσσερις εναλλάσσονται οι «αυστηρές» β και ε. Ομοίως και σε αυτή του ανθρώπινου δυναμικού όπου για τον «αριθμό επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο» παρουσιάζεται ουδέτερη. Στην τελευταία υπό-διάσταση σημασία δίνεται κυρίως στον «αριθμό των συνεργασιών της Περιφέρειας με τα ερευνητικά ιδρύματα της Κρήτης» και στον «αριθμό περιπτώσεων που η έρευνα διασυνδέθηκε και εφαρμόστηκε με τους παραγωγικούς τομείς». Στις τρεις αυτές υπό-διαστάσεις έχουμε:

➤ *Υπό-διάσταση 4.1*

Δείκτες με απόκλιση μέχρι και -20% από το στόχο : 0

Δείκτες με απόκλιση από -20% ως 0% από το στόχο: 5

➤ *Υπό-διάσταση 4.2*

Δείκτες με απόκλιση μέχρι και -20% από το στόχο : 0

Δείκτες με απόκλιση από -20% ως 0% από το στόχο: 4

➤ Υπό-διάσταση 4.3

Δείκτες με απόκλιση μέχρι και -20% από το στόχο : 0

Δείκτες με απόκλιση από -20% ως 0% από το στόχο: 4

5.3 Η εφαρμογή

Συνεχίζοντας τη μεθοδολογία του μοντέλου πολυκριτήριας ανάλυσης θα υπολογίσουμε το επιμέρους σκορ για κάθε δείκτη πολλαπλασιάζοντας τη συνάρτηση αξιών $u(d)$ και το βάρος w . Στη συνέχεια αθροίζοντας τα γινόμενα όλων των δεικτών θα έχουμε το score για κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις. Αυτό το score θα αποτελέσει το κύριο στοιχείο για την αξιολόγηση της Περιφέρειας Κρήτης. Ακολουθούν τα αποτελέσματα ανά διάσταση και στη συνέχεια ο σχολιασμός τους:

Πίνακας 5.9: Αποτελέσματα για την διάσταση «Αποτελεσματικότητα Πολιτικών»

ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΒΑΡΗ w	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΣ T	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΜΕΤΡΗΣΗ x	ΑΠΟΚΛΙΣΗ d	$u(d)$	$w \cdot u(d)$
Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού Περιφέρειας σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας	0,15	ϵ	50%	55%	10%	0,3935	0,05902
Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων σε σχέση με τον Προγραμματισμό	0,30	β	90%	90%	0%	1,0000	0,30000
Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων	0,06	δ	10	8	-20%	0,0000	0,00000
Αριθμός άριστην πρακτικών που αφομοιώθηκαν	0,05	α	13	11	-15%	0,2308	0,01154
Αριθμός Περιφερειών της χώρας και της Ευρώπης με τις οποίες αναπτύχθηκε συνεργασία	0,06	δ	5	2	-60%	0,0000	0,00000
Δείκτης Ανάπτυξης Κρήτης	0,08	α	8%	6,50%	-19%	0,0625	0,00500
Δείκτης εξωστρέφειας των επιχειρήσεων με έδρα την Κρήτη	0,20	β	0,1	0,11	10%	1,0000	0,20000
Δείκτης παραγωγικότητας επιχειρήσεων που έχουν έδρα την Κρήτη	0,10	ϵ	100	81	19%	0,0050	0,00050

Με συνολικό **Score 1^{ης} Διάστασης = 0,5761**

Στην πρώτη διάσταση συναντάμε το μεγαλύτερο *Score* σε σχέση με τις άλλες διαστάσεις. Παρατηρώντας τις επιδόσεις ξεχωριστά για κάθε δείκτη, σε αυτή τη διάσταση, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι όλοι οι σημαντικοί δείκτες, άλλοι λιγότερο άλλοι περισσότερο, βρίσκονται πολύ κοντά στους στόχους. Δείκτες βαρόμετρα είναι το «Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων σε σχέση με τον Προγραμματισμό» και «Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού Περιφέρειας σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας» οι οποίοι συνεισφέρουν πολύ στην επίτευξη του μεγάλου αυτού *Score*.

Πίνακας 5.10: Αποτελέσματα για τη διάσταση «Επιχειρηματικότητα»

ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΒΑΡΗ w	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΜΕΤΡΗΣΗ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ d	u(d)	w*u(d)
Δείκτης επιχειρήσεων	0,11	α	11	9	-18%	0,0909	0,0100
Δαπάνες για επιχειρηματικές υποδομές και υπηρεσίες	0,11	α	2	1,7	-15%	0,2500	0,0275
Δείκτης πράσινης επιχειρηματικότητας	0,1	α	40%	34%	-15%	0,2500	0,0250
Αριθμός περπτώσεων που η Π.Κ. αποτελεί κόμβο διαμετακόμισης για τα μεταφορικά δίκτυα	0,08	α	6	5	-17%	0,1667	0,0133
Αριθμός συμμετοχών Π.Κ. σε εκθέσεις για αγροτικά προϊόντα	0,15	ε	12	10	17%	0,0540	0,0081
Μήκος τουριστικής περιόδου	0,15	α	210	190	-10%	0,5238	0,0786
Αριθμός τουριστών ανά τουριστική περίοδο	0,15	ε	20	17	15%	0,1175	0,0176
Συμμετοχές της Π.Κ. σε εκθέσεις για τον τουρισμό	0,15	β	16	17	6%	1,0000	0,1500

Με συνολικό **Score 2^{ης} Διάστασης = 0,3301**

Αν και για όλους τους δείκτες οι αποκλίσεις από τους στόχους σε καμία περίπτωση δεν ξεπερνά το 20% στη δεύτερη διάσταση το *Score* είναι το δεύτερο χαμηλότερο. Αυτό συμβαίνει επειδή δεν καταφέρνουν να φτάσουν ικανοποιητικά κοντά στον στόχο, με συνέπεια να προσφέρουν μόνο ελάχιστα στο συνολικό *Score*. Παρατηρούμε ακόμα ότι κανείς από τους δείκτες δεν έχει πολύ μεγάλο ή πολύ μικρό βάρος. Οι μόνοι δείκτες που παρουσιάζουν σχετικά μεγάλο *Score* είναι το

«Μήκος της τουριστικής περιόδου» και οι «Συμμετοχές της Π.Κ. σε εκθέσεις για τον τουρισμό» με 0,0786 και 0,15 αντίστοιχα.

Πίνακας 5.11: Αποτελέσματα για τη διάσταση «Πολίτες»

ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΒΑΡΗ w	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΜΕΤΡΗΣΗ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ d	u(d)	w*u(d)
Αριθμός προγραμμάτων που αφορούν κατάρτιση πολιτών για την προσαρμογή τους στις υφιστάμενες συνθήκες	0,07	α	7	3	-57%	0,0000	0,0000
Ενέργειες που έγιναν για τη βελτίωση στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες, την προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης	0,08	ε	7	6	14%	0,1506	0,0121
Δείκτης απεργμωσής της υπαίθρου	0,1	α	1	0,86	-14%	0,3000	0,0300
Δείκτης ανάπτυξης αστικών περιοχών	0,1	α	1	0,97	-3%	0,8500	0,0850
Αριθμός έργων για τη βελτίωση της προσπελασιμότητας που υλοποιήθηκαν το τρέχον έτος	0,08	ε	10	9	10%	0,3935	0,0315
Μέγιστη ευρυζωνική ταχύτητα	0,01	γ	2	2	0%	1,0000	0,0100
Μήκος ευρυζωνικού δικτύου	0,01	γ	400	350	-13%	1,0000	0,0100
Ποσοστό των εκτάσεων των Δήμων της Π.Κ., στις οποίες ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός	0,05	γ	100%	87%	-13%	1,0000	0,0500
Ποσοστό των Δήμων της Π.Κ., στους οποίους ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός	0,05	γ	100%	85%	-15%	1,0000	0,0500
Αριθμός παραπόνων από πολίτες για το σύστημα υγείας	0,04	δ	10	11	-10%	0,5000	0,0200
Αριθμός έργων που ολοκληρώθηκαν και αφορούν σε κοινωνικές και πολιτιστικές υποδομές, σχολικά κτίρια και αθλητικές εγκαταστάσεις	0,08	α	7	6	-14%	0,2857	0,0229
Αριθμός πολιτιστικών εκδηλώσεων	0,08	δ	26	21	-19%	0,5000	0,0400
Αριθμών αδειών που εγκρίθηκαν για εγκατάσταση Α.Π.Ε.	0,02	γ	20	16	-20%	0,0000	0,0000
Ποσοστό ενέργεια που προέρχεται από Α.Π.Ε. στην Π.Κ.	0,02	γ	32%	27%	-16%	1,0000	0,0200
Αριθμός έργων που ολοκληρώθηκαν με σκοπό τη διαχείριση των αποβλήτων	0,06	δ	16	12	-25%	0,0000	0,0000
Αριθμός έργων που αποσκοπούν σε αειφόρο διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων	0,05	δ	8	6	-25%	0,0000	0,0000
Εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα για τις 4 μεγάλες πόλεις (Ηράκλειο, Χανιά, Ρέθυμνο, Άγιος Νικόλαος)	0,02	γ	0,5	0,59	-18%	1,0000	0,0200
Ποσοστό βελτιωμένων ενεργειακά κατοικιών	0,02	γ	80%	75%	-6%	1,0000	0,0200
Ποσοστό επιθεωρημένων ενεργειακά κατοικιών	0,01	γ	100%	85%	-15%	1,0000	0,0100
Ποσοστό των εκδοθεισών αδειών εκτέλεσης έργων αξιοποίησης υδάτινων πόρων και χρήσης νερού, στο σύνολο των αιτημάτων έκδοσης άδειας	0,05	δ	6	4	-33%	0,0000	0,0000

Με συνολικό **Score 3^{ης} Διάστασης = 0,4314**

Στη διάσταση αυτή έχουμε το δεύτερο καλύτερο *Score* μιας και οι περισσότεροι από τους σημαντικούς δείκτες καταφέρνουν να βρίσκονται εντός το επιθυμητών ορίων. Οι κυριότεροι είναι ο «Δείκτης ανάπτυξης αστικών περιοχών», το «Ποσοστό των Δήμων της Π.Κ., στους οποίους ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός» και το «Ποσοστό των εκτάσεων των Δήμων της Π.Κ., στις οποίες ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός». Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι δείκτες όπως ο «Αριθμός προγραμμάτων που αφορούν κατάρτιση πολιτών για την προσαρμογή τους στις υφιστάμενες συνθήκες» και οι «Ενέργειες που έγιναν για τη βελτίωση στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες, την προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης» έχοντας μεγάλη βαρύτητα αλλά μη φτάνοντας κοντά στους στόχους, αποτέλεσαν το βασικό λόγο μη επίτευξης καλύτερου συνολικού *Score* για την τρίτη διάσταση.

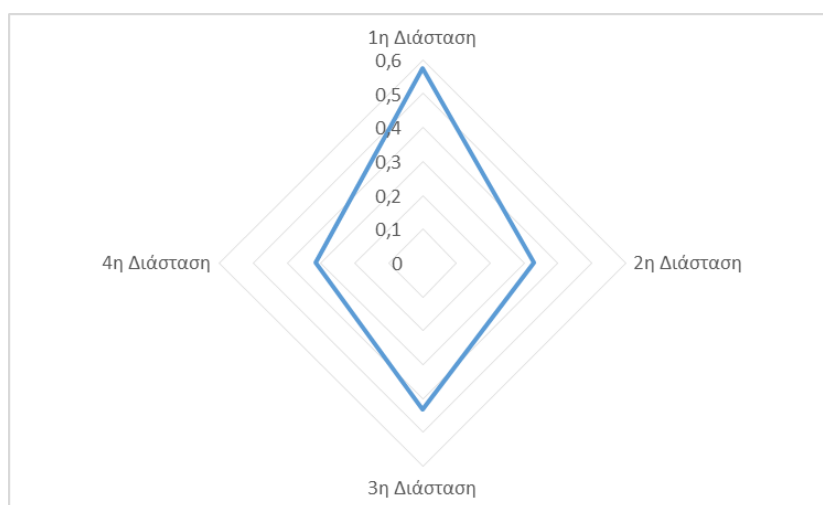
Πίνακας 5.12: Αποτελέσματα για τη διάσταση «Ανάπτυξη και Εσωτερικές διαδικασίες»

ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΒΑΡΗ w	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΜΕΤΡΗΣΗ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ d	u(d)	w*u(d)
Ποσοστό υλοποίησης των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α.	0,07	ε	80%	65%	19%	0,0078	0,0005
Αριθμός ετήσιων επισκέψεων του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας	0,05	α	24	24	0%	1,0000	0,0500
Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες	0,08	β	6	5	-17%	0,0000	0,0000
Χρόνος απόκρισης σε αιτήματα ελέγχου προόδου υλοποίησης επενδυτικών σχεδίων μέσω του αναπτυξιακού νόμου	0,08	ε	50	59	18%	0,0198	0,0016
Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών	0,07	β	12	11	8%	0,0000	0,0000
Ποσοστό υπαλλήλων που επιμορφώθηκαν	0,09	ε	95%	86%	9%	0,4254	0,0383
Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο	0,06	α	17	15	-12%	0,4118	0,0247
Αριθμός διαθέσιμων Η/Υ προς το σύνολο του προσωπικού της Π.Κ.	0,07	β	1	1	0%	1,0000	0,0700
Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη	0,08	ε	6	5	17%	0,0540	0,0043
Ποσοστό υλοποίησης των στόχων για το σχέδιο "Κρήτη 2020-Ψηφιακή Στρατηγική"	0,08	α	80%	65%	-19%	0,0625	0,0050
Ποσοστό υλοποίησης των στόχων του Περιφερειακού Συμβουλίου Καινοτομίας Κρήτης	0,08	α	83%	73%	-12%	0,3976	0,0318
Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με τα ερευνητικά ιδρύματα της Κρήτης	0,09	β	8	9	13%	1,0000	0,0900
Αριθμός περτυπώσεων που η έρευνα διασυνδέθηκε και εφαρμόστηκε με τους παραγωγικούς τομείς	0,01	ε	6	5	17%	0,0540	0,0005

Με συνολικό ***Score* 4^{ης} Διάστασης = 0,3168**

Στην τέταρτη και τελευταία διάσταση βρίσκουμε το χαμηλότερο *Score*. Από τους σημαντικούς δείκτες οι μόνοι που συνεισφέρουν σημαντικά στο συνολικό σκορ είναι ο «Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με τα ερευνητικά ιδρύματα της Κρήτης» και ο «Αριθμός διαθέσιμων Η/Υ προς το σύνολο του προσωπικού της Π.Κ.». Δείκτες όπως ο «Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές

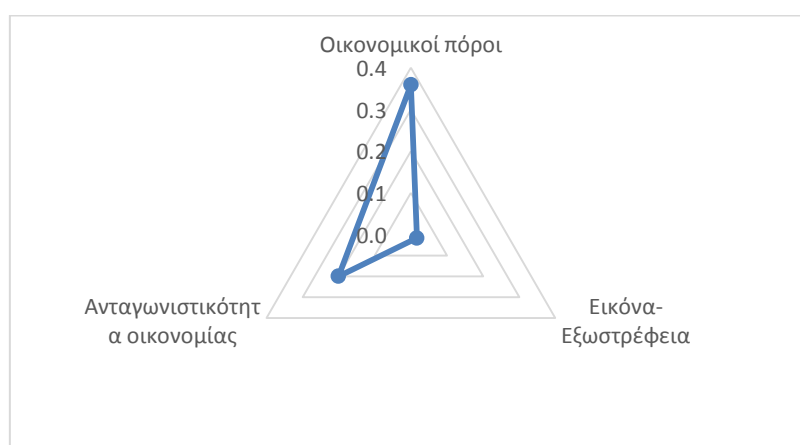
διαδικασίες» και ο «Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών» βρίσκονται μακριά από τις προσδοκώμενες τιμές και σε συνδυασμό με τις γενικά μέτριες επιδόσεις σε αυτή τη διάσταση το *Score* που έχουμε είναι μόλις 0,3168.



Σχήμα 5.1: Τα Score για τις τέσσερις διαστάσεις

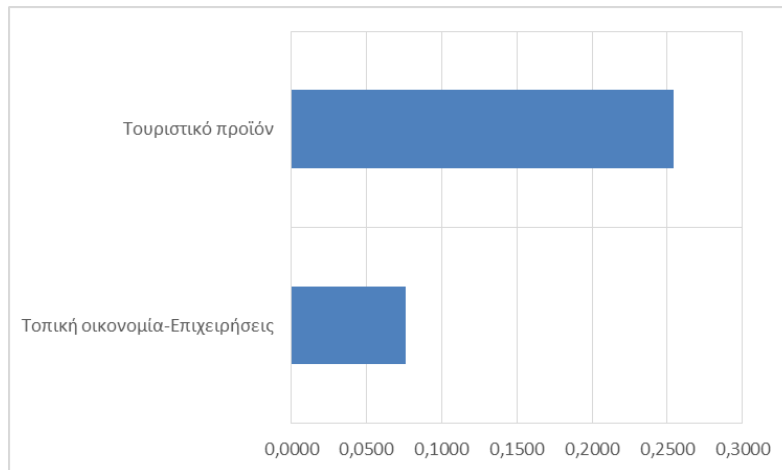
5.4 Τα score κάθε υπό-διάστασης

Συνεχίζοντας την ανάλυση των αποτελεσμάτων θα σχολιάσουμε, με τη βοήθεια των διαγραμμάτων spider, το συνολικό score για καθεμιά από τις υπό-διαστάσεις στην ίδια διάσταση. Θα ερευνήσουμε δηλαδή ποιες υπό-διαστάσεις πετυχαίνουν καλύτερες επιδόσεις και σε ποιες από αυτές θα πρέπει η Περιφέρεια να δώσει μεγαλύτερη προσοχή. Ξεκινάμε με την πρώτη διάσταση και ακολουθεί το αντίστοιχο σχεδιάγραμμα:



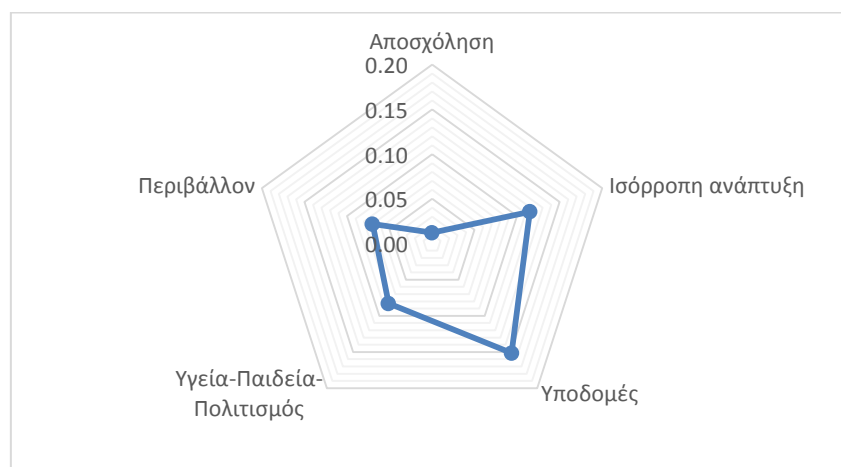
Σχήμα 5.1: Score για τη διάσταση «Ανταγωνιστικότητα Οικονομίας»

Όπως γίνεται αντιληπτό από αυτό το διάγραμμα οι δύο υπό-διαστάσεις στις οποίες η Περιφέρεια έχει καλύτερες επιδόσεις είναι αυτή των «Οικονομικών Πόρων» με 0,36 και η αντίστοιχη της «Ανταγωνιστικότητας της οικονομίας» με 0,2. Στην υπό-διάσταση της «Εικόνας-Εξωστρέφειας» αν και περιλαμβάνονται οι περισσότεροι δείκτες, στη διάσταση αυτή, δεν καταφέρνει να επιτύχει πάνω από 0,02. Αυτό σημαίνει ότι στην Περιφέρεια θα πρέπει να δοθεί περισσότερη προσοχή για να βελτιωθούν οι επιδόσεις σε αυτό τον τομέα. Για τη διάσταση της επιχειρηματικότητας έχουμε:



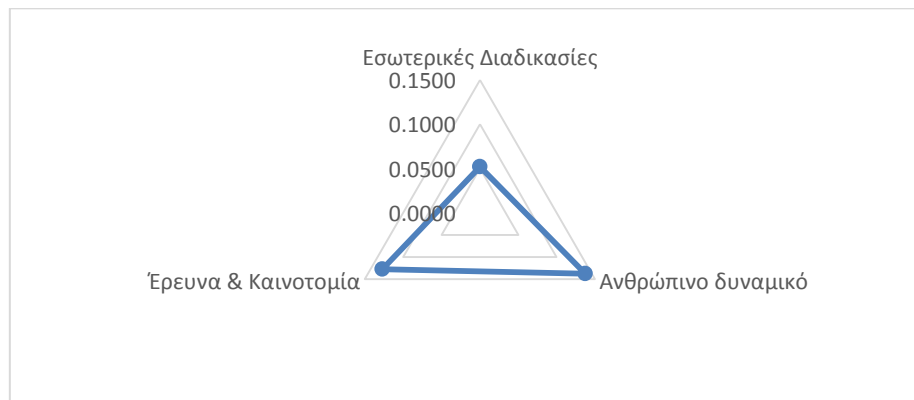
Σχήμα 5.2: Score για τη διάσταση «Επιχειρηματικότητα»

Με δεδομένο ότι έχουμε μόνο δύο υπό-διαστάσεις το μόνο που μπορούμε να δούμε από το διάγραμμα είναι ότι οι επιδόσεις του τουριστικού προϊόντος είναι πάνω από 3 φορές καλύτερες σε σχέση με τις αντίστοιχες της υπό-διάστασης «Τοπική οικονομία - Επιχειρήσεις». Είναι, λοιπόν, εμφανές πως στον τομέα της τοπικής οικονομίας και των επιχειρήσεων η διοίκηση πρέπει να προσπαθήσει περισσότερο για την περαιτέρω βελτίωση σε αυτή τη διάσταση. Ακολουθεί το διάγραμμα για την τρίτη διάσταση:



Σχήμα 5.3: Score για τη διάσταση «Πολίτες»

Οι υπό-διαστάσεις που ξεχωρίζουν στη διάσταση των πολιτών είναι αυτές της «Ισόρροπης ανάπτυξης» με σκορ 0,115 και των «Υποδομών» με 0,15. Λίγο χειρότερες επιδόσεις επιτυγχάνονται στην υπό-διάσταση του «Περιβάλλοντος» και σε αυτή της «Υγείας-Παιδείας-Πολιτισμός» με 0,07 και 0,083 αντίστοιχα. Εκεί που απαιτείται να γίνουν βελτιώσεις είναι ο τομέας της απασχόλησης μιας και η επίδοση σε αυτή την υπό-διάσταση είναι λίγο πάνω από 0,01. Για την τελευταία διάσταση έχουμε το ακόλουθο διάγραμμα:



Σχήμα 5.4: Score για τη διάσταση «Ανάπτυξη και Εσωτερικές Διαδικασίες»

Με επιδόσεις 0,13 και 0,14 οι υπό-διαστάσεις της «Έρευνας & Καινοτομίας» και του «Ανθρώπινου δυναμικού» αντίστοιχα, συνεισφέρουν ουσιαστικά στο συνολικό score της διάστασης. Το οποίο, όπως προ είπαμε, είναι το χαμηλότερο όλων. Το σημείο που η Περιφέρεια πρέπει να επικεντρωθεί στη συγκεκριμένη διάσταση είναι οι «Εσωτερικές Διαδικασίες» ώστε όχι μόνο να βελτιωθεί το επιμέρους σκορ που είναι πολύ χαμηλό (0,05) αλλά και το συνολικό της διάστασης «Ανάπτυξη και Εσωτερικές διαδικασίες».

Κεφάλαιο 6^ο

Συμπεράσματα και επεκτάσεις

6.1 Γενικά

Ανακεφαλαιώνοντας η BSc μοιάζει να αποτελεί το ιδανικότερο εργαλείο τόσο στρατηγικής όσο και αξιολόγησης για τους δημόσιους οργανισμούς μιας και καταφέρνει να μετράει με τον καλύτερο τρόπο τα άυλα περιουσιακά στοιχεία τους. Άλλωστε αυτό το χαρακτηριστικό την κάνει να ξεχωρίσει από τις άλλες μεθόδους. Ισορροπώντας μεταξύ των υλικών και των άυλων στοιχείων παίζει τον ρόλο ενός στρατηγικού εργαλείου, ενός εργαλείου απόδοσης αλλά και επικοινωνίας.

Με οδηγό το όραμα, η Scorecard καθοδηγεί τις δράσεις και τις στρατηγικές προς τον τελικό προορισμό που δεν είναι άλλος από την αποστολή του εκάστοτε οργανισμού. Κορμός της μεθόδου αποτελούν οι τέσσερις διαστάσεις (Χρηματοοικονομική, Πελατών, Εσωτερικών διαδικασιών, Μάθησης και εκπαίδευσης) που μπορούν να τροποποιηθούν κατάλληλα, αν χρειαστεί, ώστε να περιγράψουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης.

Κάθε διάσταση αποτελείται από ένα σύνολο δεικτών επίδοσης (KPI- Key Performance Indicator) περιλαμβάνοντας το σωστό «μίγμα» δεικτών αιτίου (lead indicator) και δεικτών αποτελέσματος (lag indicator). Λαμβάνοντας υπόψη τις σχέσεις αιτιότητας σχεδιάζουμε το στρατηγικό χάρτη της επιχείρησης.

Αφού ορίσουμε σε συνεννόηση με τον οργανισμό τους αριθμητικούς στόχους για τους δείκτες και τα βάρη, συμπληρώνουμε τις τρέχουσες τιμές αυτών και επιλέγοντας ένα πολυκριτήριο μοντέλο αξιολόγησης υπολογίζουμε το *Score* για κάθε διάσταση. Παρατηρώντας τα σκορ εντοπίζουμε ποιοι δείκτες έφτασαν και ξεπέρασαν τους στόχους και ποιοι όχι. Έτσι ο εκάστοτε οργανισμός επικεντρώνεται στον συγκεκριμένο τομέα όπου υπάρχει ανάγκη και τον βελτιώνει.

6.2 Συμπεράσματα και επεκτάσεις

Μετρώντας πάνω από 20 χρόνια ζωής η BSc κατάφερε να χρησιμοποιείται σε περισσότερες από το 50% των μεγάλων επιχειρήσεων αλλά και να αποτελεί μια από τις πιο αξιόπιστες επιλογές για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπως τα όργανα δημόσια διοίκησης. Για το λόγο αυτό η εφαρμογή της στην Περιφέρεια Κρήτης αποτέλεσε πρόκληση τόσο για την αξιολόγηση των επιδόσεων της όσο και για την οργάνωση της διοίκησης της.

Με δεδομένο ότι αρκετά από τα αριθμητικά δεδομένα που χρησιμοποιήσαμε για την Περιφέρειας Κρήτης δεν ήταν δυνατόν να συλλεχθούν λόγω έλλειψης καταγραφής στοιχείων ο ρόλος της εργασίας ήταν, στην πραγματικότητα, να παρουσιάσει πως θα μπορούσε η μεθοδολογία της BSc να βοηθήσει στην οργάνωση των στόχων της Περιφέρειας. Αφού παρουσιάσαμε το εταιρικό Scorecard δώσαμε τιμές στη Scorecard της Γενικής Διεύθυνσης δείχνοντας πώς θα μπορούσε να δουλέψει έστω σε υποθετικά δεδομένα.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως οι αρκετοί (34) και διαφορετικοί στόχοι, όπως αυτοί ορίστηκαν από τη διοίκηση της Περιφέρειας, οδήγησαν στην διαφοροποίηση των «κλασικών» διαστάσεων της BSc. Πρώτη διάσταση ορίστηκε η Αποτελεσματικότητα των Πολιτικών στην οποία μπορούμε να πούμε ότι περιλαμβάνεται η Χρηματοοικονομική προοπτική με μια όμως πιο διευρυμένη έννοια. Ξεχωριστή διάσταση χρειάστηκε για την Επιχειρηματικότητα μιας και η Περιφέρεια έθεσε πολλούς στόχους που αναφέρονται στις επιχειρήσεις. Η τρίτη διάσταση ήταν αυτή των Πολιτών. Τέλος οι Εσωτερικές Διαδικασίες με την Μάθηση και Εκπαίδευση αποτέλεσαν μια ενιαία διάσταση, την τέταρτη.

Αξιολογώντας τα αποτελέσματα της εργασίας είναι ξεκάθαρο ότι η BSc θα μπορούσε να συνεισφέρει θετικά στην οργάνωση της Περιφέρειας Κρήτης είτε σε οποιαδήποτε άλλη Περιφέρεια. Υπάρχουν όμως κάποια σημεία που πρέπει να προσεχθούν ώστε το θεωρητικό αυτό πλάνο να ενσωματωθεί στο υπάρχον σύστημα διοίκησης του κάθε οργανισμού.

Ένα σύνηθες λάθος γίνεται από τα υψηλότερα σε ιεραρχία στελέχη όταν δεν μεταφέρουν απλά και κατανοητά τη μεθοδολογία της BSc σε όλο το προσωπικό με αποτέλεσμα οι πληροφορίες που συλλέγονται στη συνέχεια είτε να μην επαρκούν είτε να είναι λανθασμένες. Μεγάλη σημασία επίσης παίζει η εκπαίδευση του προσωπικού και η επιμόρφωση πάνω σε ένα σύστημα αξιολόγησης όπως η BSc μιας και όλο και καινούργια στοιχεία προστίθενται που απαιτούν εξοικείωση.

Μελλοντικές επεκτάσεις από τη μεριά της BSc προφανώς και υπάρχουν αρκετές μιας και μιλάμε για ένα σχετικά νέο εργαλείο με πολλές δυνατότητες. Μια ενδιαφέρουσα επέκταση θα μπορούσε να είναι η ανάπτυξη της BSc όχι γενικά σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς αλλά συγκεκριμένα σε οργανισμούς δημόσιας διοίκησης. Η ιδιαιτερότητα των οργάνων διοίκησης είναι η σχεδόν μηδαμινή δυνατότητα που τους παρέχεται στον έλεγχο και στην απόκτηση οικονομικών πόρων. Με λίγα λόγια η χρηματοοικονομική διάσταση σε περιπτώσεις όπως η Περιφέρεια Κρήτης δεν μπορεί να αποτελέσει μια διάσταση μόνη της.

Τέλος κρίνεται απαραίτητο να μετριοούνται οι επιδόσεις σε έναν οργανισμό όπως η Περιφέρεια Κρήτης. Είναι γνωστό άλλωστε πως «Αν δε μετρήσεις κάτι... δεν μπορείς να το βελτιώσεις» (Osborne-Gaebler, 1993). Με αυτό το σκεπτικό λοιπόν, η οποιαδήποτε προσπάθεια για βελτίωση θα πέσει στο κενό αν δεν μπορούμε να μετρήσουμε τις επιδόσεις. Μόνο τότε θα γίνει αντιληπτό το αν και πόσο βελτιώθηκε η απόδοση, μόνο τότε θα έχει νόημα να βάλουμε ποσοτικούς στόχους που θα προσπαθήσουμε να τους φτάσουμε και να τους ξεπεράσουμε.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Δούμπος Μ., Ζοπουνίδης Κ. (2001) *Πολυκριτήριες τεχνικές ταξινόμησης*, Κλειδάριθμος, Αθήνα

Ζοπουνίδης, Κ. (2000) *Βασικές αρχές Χρηματοοικονομικού Μάνατζμεντ*, Μεσογειακό Αγρονομικό Ινστιτούτο Χανίων, Χανιά

Κόκλα, Ι. Ε. (2010) *Εφαρμογή συστημάτων μέτρησης και βελτίωσης της απόδοσης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα*, Διπλωματική εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Τμήμα Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών, Αθήνα

Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν., (2000) *Εκθέσεις Εμπειρογνωμόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Ξένη Βιβλιογραφία

Assiri, A., Zairi, M., Eid, R. (2006) *How to profit from the balanced scorecard: An implementation roadmap*, Industrial Management & Data Systems, Volume 106, Issue 7, pages 937 – 952

Beatham, S., Chimay, A., Thorpe, T., Hedges, I. (2004) *KPIs: a critical appraisal of their use in construction Benchmarking*, An International Journal, Volume 11, No. 1, pages 93-117

Carter, N. (1991) *Learning to measure performance: the use of indicators in organisations*, Public Administration, Volume 69, Issue 1, pages 85–101

Christian, E. (2002) *Common Assessment Framework: The state of affairs*, Eipascope, No 1, pages 35-39

Davies, B. (1988) *Financing long-term social care: challenges for nineties*, Social Policy & Administration, Volume 22, Issue 2, pages 97-114

Doran, G. T. (1981) *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*, Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pages 35-36

Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*, Harper and Row, New York

Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., Zopounidis, C. (2012) *Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard Omega*, Volume 40, Issue 1, pages 104-119

Groves, S. M. and Valente M. G. (1994) *Evaluating Financial Condition: A Handbook for Local Government*, Washington, DC: International City/County Management Association, 3rd Edition: 200p

Gunn, L. (1988) *Public Management: A Third Approach*, Public Money & Management, Volume 8, No.2, pages 21-25

Kaplan, R. S. and D. P. Norton, (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston

Kaplan, R. S. and D. P. Norton, (1992) *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, Volume 70, No. 1, pages 71-79

Kaplan, R. S. and D. P. Norton, (1996) *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston

Malina, M. A. and Selto, F. H. (2001) *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*, Journal of Management Accounting Research, Volume 13, pages 47-90

Midwinter, A. and Monaghan, C. (1993) *From Rates to the Poll Tax*, Edinburgh University Press, Edinburgh

Moore, H. M. (2003) *The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to "Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations" by Robert Kaplan*, The Hauser Center for Nonprofit Organizations, The Kennedy School of Government, Harvard University

Niven, R. P. (2002) *Balanced Scorecard step-by-step Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley

Osborne, D. and Gaebler, T. (1993) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Penguin, New York

Procurement Executives' Association. (1998) *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology*, US Dept. of Commerce, Washington, DC

Stewart, J., Walsh, K. (1992) *Change in the management of public services*, Public Administration, Volume 70, pages 499-518

Thompson, A. A. and Strickland, A. J. (2001) *Strategic management: Concept and cases*, 12th edition, McGraw-Hill, Boston

Zeppou, M. and Sotirakou, T. (2003) *The "STAIR" model*, International Journal of Public Sector Management, Volume 16, Issue 4, pages 320-332

Παράρτημα

Παρουσιάζονται στη συνέχεια οι λεπτομέρειες των BSc για τις γενικές διευθύνσεις όπως και για τους δείκτες που χρησιμοποιήσαμε:

Για την κωδική ονομασία κάθε διεύθυνσης έχουμε:

ΓΔΑΠΠΥ-----> Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών

ΓΔΕΛ-----> Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας

ΓΔΠΑΟΚ-----> Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής

ΓΔΑ-----> Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης

ΓΔΔΥΚΜ-----> Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας

Στην αρίθμηση ισχύει ότι και στη Γενική BSc. Έχουμε τρεις αριθμούς για κάθε δείκτη μέτρησης. Ο πρώτος δείχνει τη διάσταση, ο δεύτερος την υπό-διάσταση ενώ ο τρίτος αναφέρεται στη σειρά που έχει ο συγκεκριμένος δείκτης στη γενική BSc.

Πίνακας 1: Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών

Α/Α	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ				
1.1	Οικονομικοί πόροι	Εξασφάλιση οικονομικής επάρκειας (Ε.Σ. 6.4)	Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού της Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας ΓΔΑΠΠΥ 1.1.1	Διεύθυνση Οικονομικού
			Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών σε σχέση με τον Προγραμματισμό ΓΔΑΠΠΥ 1.1.2	Διεύθυνση Οικονομικού
1.2	Εικόνα-Εξωστρέφεια	Ενίσχυση της παρουσίας και του ρόλου της Κρήτης στα εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων και ενεργή συμμετοχή στη διαμόρφωση εθνικών, ευρωπαϊκών περιφερειακών και νησιωτικών πολιτικών (Ε.Σ. 3.1)	Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων ΓΔΠ 1.2.1	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
		Δημιουργία σχέσεων συνεργασίας με ευρωπαϊκές και μη περιφέρειες για τον από κοινού αναπτυξιακό προγραμματισμό και μεταφορά, αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών (Ε.Σ. 3.2)	Αριθμός Περιφερειών της χώρας και της Ευρώπης με τις οποίες αναπτύχθηκε συνεργασία ΓΔΠ 1.2.3	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού

A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ				
2.1	Τοπική οικονομία-Επιχειρήσεις	Καλλιέργεια, στήριξη και προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος (Ε.Σ. 1.1)	Δείκτης επιχειρήσεων ΓΔΠ 2.1.1	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
		Ανάπτυξη των επιχειρηματικών υποδομών και βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών (Ε.Σ. 1.3)	Δαπάνες για επιχειρηματικές υποδομές και υπηρεσίες ΓΔΠ 2.1.2	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
		Συμμετοχή στα διεθνή μεταφορικά δίκτυα ως κόμβος διαμετακόμισης (Ε.Σ. 1.8)	Αριθμός περιπτώσεων που η Π.Κ. αποτελεί κόμβο διαμετακόμισης για τα μεταφορικά δίκτυα ΓΔΠ 2.1.4	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 3. ΠΟΛΙΤΕΣ				
3.3	Υποδομές	Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός υποδομών βελτίωσης της προσπελασιμότητας (Ε.Σ. 4.4)	Αριθμός έργων για τη βελτίωση της προσπελασιμότητας που υλοποιήθηκαν το τρέχον έτος ΓΔΠ 3.3.1	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
		Ολοκλήρωση και επικαιροποίηση του χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού (Ε.Σ. 5.3)	Ποσοστό των εκτάσεων των Δήμων της Π.Κ., στις οποίες ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός ΓΔΠ 3.3.4	Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού
			Ποσοστό των Δήμων της Π.Κ., στους οποίους ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός ΓΔΠ 3.3.5	Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού
3.5	Περιβάλλον	Ολοκλήρωση του περιφερειακού σχεδιασμού για τη διαχείριση των αποβλήτων (Ε.Σ. 5.5)	Αριθμός έργων που ολοκληρώθηκαν με σκοπό τη διαχείριση των αποβλήτων ΓΔΠ 3.5.3	Διεύθυνση Τεχνικών Έργων
		Ανάδειξη, αξιοποίηση και αειφόρος διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων και άμεση αντιμετώπιση περιβαλλοντικών πιέσεων (Ε.Σ. 5.6)	Αριθμός έργων που αποσκοπούν σε αειφόρο διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων ΓΔΠ 3.5.4	Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού
		Βιώσιμη και ολοκληρωμένη διαχείριση υδατικών πόρων (Ε.Σ. 5.8)	Ποσοστό των εκδοθεισών αδειών εκτέλεσης έργων αξιοποίησης υδάτινων πόρων και χρήσης νερού, στο σύνολο των αιτημάτων έκδοσης άδειας ΓΔΠ 3.5.8	Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού

A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ				
4.1	Εσωτερικές διαδικασίες	Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών (Ε.Σ. 6.1)	Ποσοστό υλοποίησης των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α. και αφορά τη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών ΓΔΑΠΠΥ 4.1.1	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός παραπόνων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών ΓΔΑΠΠΥ 4.1.2	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες για τη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών ΓΔΑΠΠΥ 4.1.3	Διεύθυνση Διοίκησης
		Επίσπευση και απλούστευση διαδικασιών για την ικανοποίηση και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στον πολίτη (Ε.Σ. 6.2)	Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών που απευθύνθηκαν στη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών ΓΔΑΠΠΥ 4.1.5	Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη
4.2	Ανθρώπινο δυναμικό	Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (Ε.Σ. 6.3)	Ποσοστό υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών που επιμορφώθηκαν ΓΔΑΠΠΥ 4.2.1	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών ΓΔΑΠΠΥ 4.2.2	Διεύθυνση Διοίκησης
		Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών (Ε.Σ. 6.1)	Αριθμός διαθέσιμων Η/Υ στη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών προς το σύνολο του προσωπικού της ΓΔΑΠΠΥ 4.2.3	Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
			Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη για τη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών ΓΔΑΠΠΥ 4.2.4	Διεύθυνση Διοίκησης
4.3	Έρευνα & Καινοτομία	Πρωώθηση του σχεδίου «Κρήτη 2020 – Ψηφιακή Στρατηγική» (Ε.Σ. 2.1)	Ποσοστό υλοποίησης των στόχων για το σχέδιο "Κρήτη 2020-Ψηφιακή Στρατηγική" ΓΔΠ 4.3.1	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
		Πρωώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας (Ε.Σ. 2.2)	Ποσοστό υλοποίησης των στόχων του Περιφερειακού Συμβουλίου Καινοτομίας Κρήτης ΓΔΠ 4.3.2	Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού

Πίνακας 2: Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας

A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ				
1.1	Οικονομικοί πόροι	Εξασφάλιση οικονομικής επάρκειας (Ε.Σ. 6.4)	Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού Περιφέρειας σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας ΓΔΠ 1.1.1	Διεύθυνση Οικονομικού
			Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων σε σχέση με τον Προγραμματισμό ΓΔΠ 1.1.2	Διεύθυνση Οικονομικού
1.2	Εικόνα-Εξωστρέφεια	Δημιουργία σχέσεων συνεργασίας με ευρωπαϊκές και μη περιφέρειες για τον από κοινού αναπτυξιακό προγραμματισμό και μεταφορά, αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών (Ε.Σ. 3.2)	Αριθμός άριστων πρακτικών που αφομοιώθηκαν ΓΔΠ 1.2.2	Διεύθυνση Διοίκησης
		Ανάδειξη της Κρήτης ως τρίτου πόλου ανάπτυξης στο Εθνικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και ενίσχυση του ρόλου της στην Ανατολική Μεσόγειο (Ε.Σ. 5.2)	Δείκτης Ανάπτυξης Κρήτης ΓΔΠ 1.2.4	Διεύθυνση Οικονομικού
A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ				
A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 3. ΠΟΛΙΤΕΣ				
3.3	Υποδομές	Ανάπτυξη των ευρυζωνικών υποδομών στον αστικό χώρο και στην ύπαιθρο (Ε.Σ. 4.6)	Μέγιστη ευρυζωνική ταχύτητα ΓΔΠ 3.3.2	Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
			Μήκος ευρυζωνικού δικτύου ΓΔΠ 3.3.3	Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ				
4.1	Εσωτερικές διαδικασίες	Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστη πρακτικών (Ε.Σ. 6.1)	Ποσοστό υλοποίησης των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α. ΓΔΠ 4.1.1	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός ετήσιων επισκέψεων του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας ΓΔΠ 4.1.2	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες ΓΔΠ 4.1.3	Διεύθυνση Διοίκησης
		Επίσπευση και απλούστευση διαδικασιών για την ικανοποίηση και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στον πολίτη (Ε.Σ. 6.2)	Χρόνος απόκρισης σε αιτήματα ελέγχου προόδου υλοποίησης επενδυτικών σχεδίων μέσω του αναπτυξιακού νόμου ΓΔΠ 4.1.4	Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη
			Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών ΓΔΠ 4.1.5	Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη
4.2	Ανθρώπινο δυναμικό	Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (Ε.Σ. 6.3)	Ποσοστό υπαλλήλων που επιμορφώθηκαν ΓΔΠ 4.2.1	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο ΓΔΠ 4.2.2	Διεύθυνση Διοίκησης
		Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστη πρακτικών (Ε.Σ. 6.1)	Αριθμός διαθέσιμων Η/Υ προς το σύνολο του προσωπικού της Π.Κ. ΓΔΠ 4.2.3	Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
			Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη ΓΔΠ 4.2.4	Διεύθυνση Διοίκησης

Πίνακας 3: Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής

A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ				
1.1	Οικονομικοί πόροι	Εξασφάλιση οικονομικής επάρκειας (Ε.Σ. 6.4)	Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού της Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας ΓΔΠΑΟΚ 1.1.1	Διεύθυνση Οικονομικού
			Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων που αφορών τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής σε σχέση με τον Προγραμματισμό ΓΔΠΑΟΚ 1.1.2	Διεύθυνση Οικονομικού
A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ				
2.2	Τουριστικό προϊόν	Ανάπτυξη ενός σύγχρονου προτύπου αγροτικής οικονομίας και σύνδεση του με τον τουρισμό (Ε.Σ. 1.5)	Αριθμός συμμετοχών Π.Κ. σε εκθέσεις για αγροτικά προϊόντα ΓΔΠ 2.2.1	Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας
A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 3. ΠΟΛΙΤΕΣ				
A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ				
4.1	Εσωτερικές διαδικασίες	Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστην πρακτικών (Ε.Σ. 6.1)	Ποσοστό υλοποίησης των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α. και αφορά τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής ΓΔΠΑΟΚ 4.1.1	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός παραπόνων που αφορών τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής ΓΔΠΑΟΚ 4.1.2	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες για τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής ΓΔΠΑΟΚ 4.1.3	Διεύθυνση Διοίκησης
		Επίσπευση και απλούστευση διαδικασιών για την ικανοποίηση και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στον πολίτη (Ε.Σ. 6.2)	Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών που απευθύνθηκαν στη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής ΓΔΠΑΟΚ 4.1.5	Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη
4.2	Ανθρώπινο δυναμικό	Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (Ε.Σ. 6.3)	Ποσοστό υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής που επιμορφώθηκαν ΓΔΠΑΟΚ 4.2.1	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής ΓΔΠΑΟΚ 4.2.2	Διεύθυνση Διοίκησης
		Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστην πρακτικών (Ε.Σ. 6.1)	Αριθμός διαθέσιμων Η/Υ στη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής προς το σύνολο του προσωπικού της ΓΔΠΑΟΚ 4.2.3	Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
			Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη για τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής ΓΔΠΑΟΚ 4.2.4	Διεύθυνση Διοίκησης

Πίνακας 4: Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης

A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ				
1.1	Οικονομικοί πόροι	Εξασφάλιση οικονομικής επάρκειας (Ε.Σ. 6.4)	Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού της Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας ΓΔΑ 1.1.1	Διεύθυνση Οικονομικού
			Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων που αφορών τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης σε σχέση με τον Προγραμματισμό ΓΔΑ 1.1.2	Διεύθυνση Οικονομικού
1.3	Ανταγωνιστικότητα οικονομίας	Αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και ενίσχυση της εξωστρέφειας αυτών (Ε.Σ. 1.2)	Δείκτης εξωστρέφειας των επιχειρήσεων με έδρα την Κρήτη ΓΔΠ 1.3.1	Γ.Δ.Α. (Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων)
			Δείκτης παραγωγικότητας επιχειρήσεων που έχουν έδρα την Κρήτη ΓΔΠ 1.3.2	Γ.Δ.Α. (Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων)
A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ				
2.1	Τοπική οικονομία-Επιχειρήσεις	Προσέλκυση και ενίσχυση παραγωγικών επενδύσεων και πράσινης επιχειρηματικότητας (Ε.Σ. 1.4)	Δείκτης πράσινης επιχειρηματικότητας ΓΔΠ 2.1.3	Γ.Δ.Α. (Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων)
2.2	Τουριστικό προϊόν	Ανάπτυξη ενός σύγχρονου προτύπου αγροτικής οικονομίας και σύνδεση του με τον τουρισμό (Ε.Σ. 1.5)	Αριθμός συμμετοχών Π.Κ. σε εκθέσεις για αγροτικά προϊόντα ΓΔΠ 2.2.1	Διεύθυνση Τουρισμού
		Αναβάθμιση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος και επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου (Ε.Σ. 1.6)	Μήκος τουριστικής περιόδου ΓΔΠ 2.2.2	Διεύθυνση Τουρισμού
			Αριθμός τουριστών ανά τουριστική περίοδο ΓΔΠ 2.2.3	Διεύθυνση Τουρισμού
		Δημιουργία προϋποθέσεων για συνεχιζόμενη προβολή του τουριστικού προϊόντος (Ε.Σ. 3.3)	Συμμετοχές της Π.Κ. σε εκθέσεις για τον τουρισμό ΓΔΠ 2.2.4	Διεύθυνση Τουρισμού

A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 3. ΠΟΛΙΤΕΣ				
3.1	Αποσχόληση	Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και προσαρμογή του στις υφesiaκές συνθήκες (Ε.Σ. 1.7)	Αριθμός προγραμμάτων που αφορούν κατάρτιση πολιτών για την προσαρμογή τους στις υφesiaκές συνθήκες ΓΔΠ 3.1.1	Διεύθυνση Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου
		Διευκόλυνση της πρόσβασης στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες, προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης (Ε.Σ. 4.1)	Ενέργειες που έγιναν για τη βελτίωση στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες, την προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης ΓΔΠ 3.1.2	Διεύθυνση Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου
3.2	Ισορροπη ανάπτυξη	Ανάσχεση της απερίημωσης της υπαίθρου (Ε.Σ. 4.2)	Δείκτης απερίημωσης της υπαίθρου ΓΔΠ 3.2.1	Διεύθυνση Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου
		Άμβλυνση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων και ισορροπη ανάπτυξη μεταξύ αγροτικών και αστικών περιοχών (Ε.Σ. 4.3)	Δείκτης ανάπτυξης αστικών περιοχών ΓΔΠ 3.2.2	Διεύθυνση Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου
3.5	Περιβάλλον	Διασφάλιση ενός βιώσιμου ενεργειακού μοντέλου και προώθηση νέων ενεργειακών τεχνολογιών (Ε.Σ. 5.4)	Αριθμών αδειών που εγκρίθηκαν για εγκατάσταση Α.Π.Ε. ΓΔΠ 3.5.1	Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων
			Ποσοστό ενέργεια που προέρχεται από Α.Π.Ε. στην Π.Κ. ΓΔΠ 3.5.2	Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων
		Ενσωμάτωση της Πράσινης Ανάπτυξης στις πολιτικές και στις δράσεις (Ε.Σ. 5.7)	Εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα για τις 4 μεγάλες πόλεις (Ηράκλειο, Χανιά, Ρέθυμνο, Άγιος Νικόλαος) ΓΔΠ 3.5.5	Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων
			Ποσοστό βελτιωμένων ενεργειακά κατοικιών ΓΔΠ 3.5.6	Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων
			Ποσοστό επιθεωρημένων ενεργειακά κατοικιών ΓΔΠ 3.5.7	Διεύθυνσης Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων
A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ				
4.1	Εσωτερικές διαδικασίες	Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών (Ε.Σ. 6.1)	Ποσοστό υλοποίησης των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α. και αφορά τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης ΓΔΑ 4.1.1	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός παραπόνων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης ΓΔΑ 4.1.2	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες για τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης ΓΔΑ 4.1.3	Διεύθυνση Διοίκησης
		Επίσπευση και απλούστευση διαδικασιών για την ικανοποίηση και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στον πολίτη (Ε.Σ. 6.2)	Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών που απευθύνθηκαν στη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης ΓΔΑ 4.1.5	Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη
4.2	Ανθρώπινο δυναμικό	Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (Ε.Σ. 6.3)	Ποσοστό υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης που επιμορφώθηκαν ΓΔΑ 4.2.1	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης ΓΔΑ 4.2.2	Διεύθυνση Διοίκησης
		Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστων πρακτικών (Ε.Σ. 6.1)	Αριθμός διαθέσιμων Η/Υ στη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης προς το σύνολο του προσωπικού της ΓΔΑ 4.2.3	Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
			Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη για τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης ΓΔΑ 4.2.4	Διεύθυνση Διοίκησης
4.3	Έρευνα & Καινοτομία	Ανάπτυξη και αξιοποίηση των εκπαιδευτικών και ερευνητικών ιδρυμάτων της Κρήτης (Ε.Σ. 2.3)	Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με τα ερευνητικά ιδρύματα της Κρήτης ΓΔΠ 4.3.3	Διεύθυνση Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου
		Διασύνδεση εφαρμοσμένης έρευνας με τους παραγωγικούς τομείς και μεταφορά τεχνολογίας/τεχνογνωσίας (Ε.Σ. 2.4)	Αριθμός περιπτώσεων που η έρευνα διασυνδέθηκε και εφαρμόστηκε με τους παραγωγικούς τομείς ΓΔΠ 4.3.4	Διεύθυνση Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Εμπορίου

Πίνακας 5: Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας

A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ				
1.1	Οικονομικοί πόροι	Εξασφάλιση οικονομικής επάρκειας (Ε.Σ. 6.4)	Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού της Γενικής Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας ΓΔΔΥΚΜ 1.1.1	Διεύθυνση Οικονομικού
			Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας σε σχέση με τον Προγραμματισμό ΓΔΔΥΚΜ 1.1.2	Διεύθυνση Οικονομικού
A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ				
A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 3. ΠΟΛΙΤΕΣ				
3.4	Υγεία-Παιδεία-Πολιτισμός	Θεμελίωση ενός αποδοτικού συστήματος υγείας (Ε.Σ. 4.5)	Αριθμός παραπόνων από πολίτες για το σύστημα υγείας ΓΔΠ 3.4.1	Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας
		Συμπλήρωση και ολοκλήρωση του πλέγματος κοινωνικών και πολιτιστικών υποδομών, σχολικών κτιρίων και αθλητικών εγκαταστάσεων (Ε.Σ. 4.7)	Αριθμός έργων που ολοκληρώθηκαν και αφορούν σε κοινωνικές και πολιτιστικές υποδομές, σχολικά κτίρια και αθλητικές εγκαταστάσεις ΓΔΠ 3.4.2	Διεύθυνση Κοινωνικής Μέριμνας
		Ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας και προσφορά πολιτιστικών υπηρεσιών (Ε.Σ. 5.1)	Αριθμός πολιτιστικών εκδηλώσεων ΓΔΠ 3.4.3	Διεύθυνση Κοινωνικής Μέριμνας
A/A	ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
ΔΙΑΣΤΑΣΗ: 4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ				
4.1	Εσωτερικές διαδικασίες	Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστην πρακτικών (Ε.Σ. 6.1)	Ποσοστό υλοποίησης των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α. και αφορά τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας ΓΔΔΥΚΜ 4.1.1	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός παραπόνων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας ΓΔΔΥΚΜ 4.1.2	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες για τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας ΓΔΔΥΚΜ 4.1.3	Διεύθυνση Διοίκησης
		Επίσπευση και απλούστευση διαδικασιών για την ικανοποίηση και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στον πολίτη (Ε.Σ. 6.2)	Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών που απευθύνθηκαν στη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας ΓΔΔΥΚΜ 4.1.5	Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη
4.2	Ανθρώπινο δυναμικό	Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (Ε.Σ. 6.3)	Ποσοστό υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας που επιμορφώθηκαν ΓΔΔΥΚΜ 4.2.1	Διεύθυνση Διοίκησης
			Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας ΓΔΔΥΚΜ 4.2.2	Διεύθυνση Διοίκησης
		Αποτελεσματική, αποδοτική και σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, μεταφορά και αφομοίωση τεχνογνωσίας και άριστην πρακτικών (Ε.Σ. 6.1)	Αριθμός διαθέσιμων Η/Υ στη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας προς το σύνολο του προσωπικού της ΓΔΔΥΚΜ 4.2.3	Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
			Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη για τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας ΓΔΔΥΚΜ 4.2.4	Διεύθυνση Διοίκησης

Ακολουθούν οι λεπτομέρειες για τους δείκτες:

Πίνακας 6: Στοιχεία δεικτών

A/A	ΓΔΑΠΠΥ 1.1.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού της Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας			
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά το κόστος του προσωπικού της Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών σε σχέση με το συνολικό κόστος της Περιφέρειας					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :		
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :						
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αθροισμα του κόστους μισθοδοσίας και του κόστους των πρόσθετων δαπανών προσωπικού της Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών για όλο το προσωπικό της Περιφέρειας το τρέχον έτος / Σύνολο δαπανών Περιφέρειας το τρέχον έτος) *100					

A/A	ΓΔΑΠΠΥ 1.1.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών σε σχέση με τον Προγραμματισμό		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά την πραγματική απορρόφηση της τρέχουσας περιόδου σε σχέση με τον προγραμματισμό				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Ποσό των Πιστώσεων που Απορροφήθηκαν για τα Έργα που Υλοποιήθηκαν από το Πρόγραμμα Εθνικών Πόρων και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών / Συνολικό Ποσό Απορρόφησης που είχε προγραμματιστεί την τρέχουσα περίοδο) *100				

A/A	ΓΔΑΠΠΥ 4.1.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό υλοποίησης των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α και αφορά τη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α. και έχουν υλοποιηθεί				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αριθμός δράσεων που έχουν υλοποιηθεί/Συνολικός αριθμός δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α.)*100				

A/A	ΓΔΑΠΠΥ 4.1.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός παραπόνων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός παραπόνων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :		Αριθμός παραπόνων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης			

A/A	ΓΔΑΠΠΥ 4.1.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες για τη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες για τη Γενική Διεύθυνση Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών				

A/A	ΓΔΑΠΠΥ 4.1.5	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών που απευθύνθηκαν στη Γενική Διεύθυνση Αναπτυκτικού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει πόσο χρόνο κατά μέσο όρο χρειάζεται για να εξυπηρετηθεί ένας πολίτης				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 3μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Ημέρες	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Ο δείκτης υπολογίζεται από τον τύπο: \sum (ώρα άφιξης πολίτη-ώρα αναχώρησης πολίτη) / Σύνολο πολιτών που εξυπηρετήθηκαν				

A/A	ΓΔΑΠΠΥ 4.2.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών που επιμορφώθηκαν		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό των υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών που έχει παρακολουθήσει σεμινάρια επιμόρφωσης				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αριθμός υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών που επιμορφώθηκαν/Συνολικός αριθμός των υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Αναπτ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών)*100				

A/A	ΓΔΑΠΠΥ 4.2.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Αναπτυξ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Αναπτυξ/κού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών				

A/A	ΓΔΑΠΠΥ 4.2.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός διαθέσιμων Η/Υ στη Γενική Διεύθυνση Αναπτήκού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών προς το σύνολο του προσωπικού της		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά πόσοι Η/Υ αναλογούν ανά υπάλληλο Π.Κ.				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός Η/Υ στη Γενική Διεύθυνση Αναπτήκού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών / Συνολικός αριθμός προσωπικού της				

A/A	ΓΔΑΠΠΥ 4.2.4	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη για τη Γενική Διεύθυνση Αναπτυκτικού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη για τη Γενική Διεύθυνση Αναπτυκτικού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος & Υποδομών				

A/A	ΓΔΠΑΟΚ 1.1.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού της Γενικής Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροικονομίας και Κτηνιατρικής σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά το κόστος του προσωπικού της Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροικονομίας και Κτηνιατρικής σε σχέση με το συνολικό κόστος της Περιφέρειας				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αθροισμα του κόστους μισθοδοσίας και του κόστους των πρόσθετων δαπανών προσωπικού της Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροικονομίας και Κτηνιατρικής για όλο το προσωπικό της Περιφέρειας το τρέχον έτος / Σύνολο δαπανών Περιφέρειας το τρέχον έτος) *100				

A/A	ΓΔΠΑΟΚ 1.1.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής σε σχέση με τον Προγραμματισμό		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά την πραγματική απορρόφηση της τρέχουσας περιόδου σε σχέση με τον προγραμματισμό				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Ποσό των Πιστώσεων που Απορροφήθηκαν για τα Έργα που Υλοποιήθηκαν από το Πρόγραμμα Εθνικών Πόρων και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής / Συνολικό Ποσό Απορρόφησης που είχε προγραμματιστεί την τρέχουσα περίοδο) *100				

A/A	ΓΔΠΑΟΚ 4.1.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό υλοποίησης των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α και αφορά τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροικονομίας και Κτηνιατρικής		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α. και έχουν υλοποιηθεί				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αριθμός δράσεων που έχουν υλοποιηθεί/Συνολικός αριθμός δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α.)*100				

A/A	ΓΔΠΑΟΚ 4.1.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός παραπόνων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροικονομίας και Κτηνιατρικής		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός παραπόνων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός παραπόνων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροικονομίας και Κτηνιατρικής				

A/A	ΓΔΠΑΟΚ 4.1.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες για τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροικονομίας και Κτηνιατρικής		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες για τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροικονομίας και Κτηνιατρικής				

A/A	ΓΔΠΑΟΚ 4.1.5	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών που απευθύνθηκαν στη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροικονομίας και Κτηνιατρικής		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει πόσο χρόνο κατά μέσο όρο χρειάζεται για να εξυπηρετηθεί ένας πολίτης				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 3μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Ημέρες	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Ο δείκτης υπολογίζεται από τον τύπο: \sum (ώρα άφιξης πολίτη-ώρα αναχώρησης πολίτη) / Σύνολο πολιτών που εξυπηρετήθηκαν				

A/A	ΓΔΠΑΟΚ 4.2.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Περιφερειακής Αγροικονομίας και Κτηνιατρικής που επιμορφώθηκαν		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό των υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Περιφερειακής Αγροικονομίας και Κτηνιατρικής που έχει παρακολουθήσει σεμινάρια επιμόρφωσης				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αριθμός υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Περιφερειακής Αγροικονομίας και Κτηνιατρικής που επιμορφώθηκαν/Συνολικός αριθμός των υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Περιφερειακής Αγροικονομίας και Κτηνιατρικής)*100				

A/A	ΓΔΠΑΟΚ 4.2.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροικονομίας και Κτηνιατρικής		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπτικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροικονομίας και Κτηνιατρικής				

A/A	ΓΔΠΑΟΚ 4.2.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός διαθέσιμων Η/Υ στη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής προς το σύνολο του προσωπικού της		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά πόσους Η/Υ αναλογούν ανά υπάλληλο Π.Κ.				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός Η/Υ στη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής / Συνολικός αριθμός προσωπικού της				

A/A	ΓΔΠΑΟΚ 4.2.4	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη για τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη για τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροοικονομίας και Κτηνιατρικής				

A/A	ΓΔΑ 1.1.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού της Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά το κόστος του προσωπικού της Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης σε σχέση με το συνολικό κόστος της Περιφέρειας				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αθροισμα του κόστους μισθοδοσίας και του κόστους των πρόσθετων δαπανών προσωπικού της Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης για όλο το προσωπικό της Περιφέρειας το τρέχον έτος / Σύνολο δαπανών Περιφέρειας το τρέχον έτος) *100				

A/A	ΓΔΑ 1.1.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης σε σχέση με τον Προγραμματισμό		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά την πραγματική απορρόφηση της τρέχουσας περιόδου σε σχέση με τον προγραμματισμό				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Ποσό των Πιστώσεων που Απορροφήθηκαν για τα Έργα που Υλοποιήθηκαν από το Πρόγραμμα Εθνικών Πόρων και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης / Συνολικό Ποσό Απορρόφησης που είχε προγραμματιστεί την τρέχουσα περίοδο) *100				

A/A	ΓΔΑ 4.1.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό υλοποίησης των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α και αφορά τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α. και έχουν υλοποιηθεί				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αριθμός δράσεων που έχουν υλοποιηθεί/Συνολικός αριθμός δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α.)*100				

A/A	ΓΔΑ 4.1.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός παραπόνων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός παραπόνων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός παραπόνων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης				

A/A	ΓΔΑ 4.1.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες για τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες για τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης				

A/A	ΓΔΑ 4.1.5	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών που απευθύνθηκαν στη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει πόσο χρόνο κατά μέσο όρο χρειάζεται για να εξυπηρετηθεί ένας πολίτης				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 3μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Ημέρες	Ποσοπτικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Ο δείκτης υπολογίζεται από τον τύπο: \sum (ώρα άφιξης πολίτη-ώρα αναχώρησης πολίτη) / Σύνολο πολιτών που εξυπηρετήθηκαν				

A/A	ΓΔΑ 4.2.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης που επιμορφώθηκαν		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό των υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης που έχει παρακολουθήσει σεμινάρια επιμόρφωσης				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αριθμός υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης που επιμορφώθηκαν/Συνολικός αριθμός των υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης)*100				

A/A	ΓΔΑ 4.2.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης				

A/A	ΓΔΑ 4.2.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός διαθέσιμων Η/Υ στη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης προς το σύνολο του προσωπικού της		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά πόσοι Η/Υ αναλογούν ανά υπάλληλο Π.Κ.				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός Η/Υ στη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης / Συνολικός αριθμός προσωπικού της				

A/A	ΓΔΑ 4.2.4	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη για τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη για τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης				

A/A	ΓΔΔΥΚΜ 1.1.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού της Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά το κόστος του προσωπικού της Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας σε σχέση με το συνολικό κόστος της Περιφέρειας				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αθροισμα του κόστους μισθοδοσίας και του κόστους των πρόσθετων δαπανών προσωπικού της Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας για όλο το προσωπικό της Περιφέρειας το τρέχον έτος / Σύνολο δαπανών Περιφέρειας το τρέχον έτος) *100				

A/A	ΓΔΔΥΚΜ 1.1.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας σε σχέση με τον Προγραμματισμό		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά την πραγματική απορρόφηση της τρέχουσας περιόδου σε σχέση με τον προγραμματισμό				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Ποσό των Πιστώσεων που Απορροφήθηκαν για τα Έργα που Υλοποιήθηκαν από το Πρόγραμμα Εθνικών Πόρων και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας / Συνολικό Ποσό Απορρόφησης που είχε προγραμματιστεί την τρέχουσα περίοδο) *100				

A/A	ΓΔΔΥΚΜ 4.1.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό υλοποίησης των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α και αφορά τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α. και έχουν υλοποιηθεί				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αριθμός δράσεων που έχουν υλοποιηθεί/Συνολικός αριθμός δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α.)*100				

A/A	ΓΔΔΥΚΜ 4.1.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός παραπόνων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός παραπόνων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός παραπόνων που αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας				

A/A	ΓΔΔΥΚΜ 4.1.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες για τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες για τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας				

A/A	ΓΔΔΥΚΜ 4.1.5	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών που απευθύνθηκαν στη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει πόσο χρόνο κατά μέσο όρο χρειάζεται για να εξυπηρετηθεί ένας πολίτης				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 3μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Ημέρες	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	$\sum (\text{ώρα άφιξης πολίτη} - \text{ώρα αναχώρησης πολίτη}) / \text{Σύνολο πολιτών που εξυπηρετήθηκαν}$				

A/A	ΓΔΔΥΚΜ 4.2.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας που επιμορφώθηκαν		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό των υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας που έχει παρακολουθήσει σεμινάρια επιμόρφωσης				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αριθμός υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας που επιμορφώθηκαν/Συνολικός αριθμός των υπαλλήλων της Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας)*100				

A/A	ΓΔΔΥΚΜ 4.2.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο και αφορούν τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας				

A/A	ΓΔΔΥΚΜ 4.2.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός διαθέσιμων Η/Υ στη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας προς το σύνολο του προσωπικού της		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά πόσοι Η/Υ αναλογούν ανά υπάλληλο Π.Κ.				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός Η/Υ στη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας / Συνολικός αριθμός προσωπικού της				

A/A	ΓΔΔΥΚΜ 4.2.4	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη για τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη για τη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας				

A/A	ΓΔΠ 1.1.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας και Πρόσθετων Δαπανών Προσωπικού Περιφέρειας σε σχέση με το Σύνολο των Δαπανών της Περιφέρειας		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά το κόστος του προσωπικού σε σχέση με το συνολικό κόστος της Περιφέρειας				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αθροισμα του κόστους μισθοδοσίας και του κόστους των πρόσθετων δαπανών προσωπικού για όλο το προσωπικό της Περιφέρειας το τρέχον έτος / Σύνολο δαπανών Περιφέρειας το τρέχον έτος) *100				

A/A	ΓΔΠ 1.1.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό Απορρόφησης των Πιστώσεων των Έργων του Προγράμματος Εθνικών Πόρων σε σχέση με τον Προγραμματισμό		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά την πραγματική απορρόφηση της τρέχουσας περιόδου σε σχέση με τον προγραμματισμό				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Ποσό των Πιστώσεων Απορροφήθηκαν για τα Έργα που Υλοποιήθηκαν από το Πρόγραμμα Εθνικών Πόρων / Συνολικό Ποσό Απορρόφησης που είχε προγραμματιστεί την τρέχουσα περίοδο) *100				

A/A	ΓΔΠ 1.2.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός συνεργασιών	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με εθνικά και ευρωπαϊκά κέντρα λήψης αποφάσεων				

A/A	ΓΔΠ 1.2.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός άριστων πρακτικών που αφομοιώθηκαν		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός άριστων πρακτικών που αφομοιώθηκαν				

A/A	ΓΔΠ 1.2.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός Περιφερειών της χώρας και της Ευρώπης με τις οποίες αναπτύχθηκε συνεργασία		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός Περιφερειών	Ποσοπτικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός Περιφερειών της χώρας και της Ευρώπης με τις οποίες αναπτύχθηκε συνεργασία				

A/A	ΓΔΠ 1.2.4	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Δείκτης Ανάπτυξης Κρήτης		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Δείκτης Ανάπτυξης Κρήτης				

A/A	ΓΔΠ 1.3.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Δείκτης εξωστρέφειας των επιχειρήσεων		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει την εξωστρέφεια των κρητικών επιχειρήσεων με βάση την αύξηση της δραστηριότητας εκτός ορίων της Π.Κ.				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός επιχειρήσεων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται και εκτός Κρήτης/Συνολικός αριθμός επιχειρήσεων με έδρα την Κρήτη				

A/A	ΓΔΠ 1.3.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Δείκτης παραγωγικότητας επιχειρήσεων		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Ευρώ	Ποσοπτικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Κέρδη επιχειρήσεων / Εργαζόμενοι				

A/A	ΓΔΠ 2.1.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Δείκτης επιχειρήσεων		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει την αύξηση της επιχειρηματικότητας				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός επιχειρήσεων	Ποσοτικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός νέων επιχειρήσεων για το τρέχον έτος-Αριθμός επιχειρήσεων που έκλεισαν το τρέχον έτος				

A/A	ΓΔΠ 2.1.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Δαπάνες για επιχειρηματικές υποδομές και υπηρεσίες		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	εκ. ευρώ	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Δαπάνες για επιχειρηματικές υποδομές και υπηρεσίες				

A/A	ΓΔΠ 2.1.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Δείκτης πράσινης επιχειρηματικότητας		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό των "πράσινων" επιχειρήσεων				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός επιχειρήσεων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Επιχειρήσεις που ακολουθούν "πράσινες" τακτικές/Σύνολο επιχειρήσεων)*100				

A/A	ΓΔΠ 2.1.4	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός περιπτώσεων που η Π.Κ. αποτελεί κόμβο διαμετακόμισης για τα μεταφορικά δίκτυα		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός περιπτώσεων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός περιπτώσεων που η Π.Κ. αποτελεί κόμβο διαμετακόμισης για τα μεταφορικά δίκτυα				

A/A	ΓΔΠ 2.2.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός συμμετοχών Π.Κ. σε εκθέσεις για αγροτικά προϊόντα		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει τις ενέργειες που γίνονται για την προώθηση αγροτικών προϊόντων				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 3μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός συμμετοχών	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός συμμετοχών Π.Κ. σε εκθέσεις για αγροτικά προϊόντα				

A/A	ΓΔΠ 2.2.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Μήκος τουριστικής περιόδου		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Ημέρες	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Μήκος τουριστικής περιόδου				

A/A	ΓΔΠ 2.2.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός τουριστών ανά τουριστική περίοδο		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός τουριστών (σε εκατομύρια)	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :					
Αριθμός τουριστών ανά τουριστική περίοδο					

Α/Α	ΓΔΠ 2.2.4	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Συμμετοχές της Π.Κ. σε εκθέσεις για τον τουρισμό		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Συμμετοχές της Π.Κ. σε εκθέσεις για τον τουρισμό				

A/A	ΓΔΠ 3.1.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός προγραμμάτων που αφορούν κατάρτιση πολιτών για την προσαρμογή τους στις υφιστάμενες συνθήκες		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός προγραμμάτων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :		Αριθμός προγραμμάτων που αφορούν κατάρτιση πολιτών για την προσαρμογή τους στις υφιστάμενες συνθήκες			

A/A	ΓΔΠ 3.1.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ενέργειες που έγιναν για τη βελτίωση στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες, την προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά έτος	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός ενεργειών που έγιναν για τη βελτίωση στην απασχόληση με ίσες ευκαιρίες, την προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας και της κοινωνικής ενσωμάτωσης				

A/A	ΓΔΠ 3.2.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Δείκτης απεργήμωσης της υπαίθρου		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Δείχνει κατά πόσο ο πληθυσμός της υπαίθρου αυξάνεται ή μειώνεται σε σχέση με αυτόν της πόλης				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Πληθυσμός υπαίθρου/Πληθυσμός πόλης				

A/A	ΓΔΠ 3.2.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Δείκτης ανάπτυξης αστικών περιοχών		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Συγκρίνει την ανάπτυξη των αστικών περιοχών σε σχέση με της υπαίθρου				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Ανάπτυξη των αστικών περιοχών+1)/(Ανάπτυξη περιοχών της υπαίθρου+1)				

A/A	ΓΔΠ 3.3.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός έργων για τη βελτίωση της προσπελασιμότητας που υλοποιήθηκαν το τρέχον έτος		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός έργων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός έργων για τη βελτίωση της προσπελασιμότητας που υλοποιήθηκαν το τρέχον έτος				

A/A	ΓΔΠ 3.3.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Μέγιστη ευρυζωνική ταχύτητα		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Gbps	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Μέγιστη ευρυζωνική ταχύτητα				

A/A	ΓΔΠ 3.3.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Μήκος ευρυζωνικού δικτύου		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	km	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Μήκος ευρυζωνικού δικτύου				

A/A	ΓΔΠ 3.3.4	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό των εκτάσεων των Δήμων της Π.Κ., στις οποίες ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μέσω αυτού του δείκτη θα μπορεί να μετρηθεί το ποσοστό εκτάσεων των Δήμων που έχει ολοκληρωθεί ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Έκταση Δήμων της Π.Κ. που ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός/Συνολική έκταση Δήμων που πρέπει να ολοκληρωθεί ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός) *100				

A/A	ΓΔΠ 3.3.5	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό των Δήμων της Π.Κ., στους οποίους ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μέσω αυτού του δείκτη θα μπορεί να μετρηθεί το ποσοστό των Δήμων που ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αριθμός Δήμων της Π.Κ. που ολοκληρώθηκε ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός/Συνολικός αριθμός Δήμων που πρέπει να ολοκληρωθεί ο χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός) *100				

A/A	ΓΔΠ 3.4.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός παραπόνων από πολίτες για το σύστημα υγείας		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 3μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός παραπόνων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός παοαπόνων από πολίτες για το σύστημα υγείας				

A/A	ΓΔΠ 3.4.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός έργων που ολοκληρώθηκαν και αφορούν σε κοινωνικές και πολιτιστικές υποδομές, σχολικά κτίρια και αθλητικές εγκαταστάσεις		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός έργων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός έργων που ολοκληρώθηκαν και αφορούν σε κοινωνικές και πολιτιστικές υποδομές, σχολικά κτίρια και αθλητικές εγκαταστάσεις				

A/A	ΓΔΠ 3.4.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός πολιτιστικών εκδηλώσεων		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός πολιτιστικών εκδηλώσεων				

A/A	ΓΔΠ 3.5.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμών αδειών που εγκρίθηκαν για εγκατάσταση Α.Π.Ε.		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμών αδειών	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμών αδειών που εγκρίθηκαν για εγκατάσταση Α.Π.Ε.				

A/A	ΓΔΠ 3.5.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό ενέργεια από Α.Π.Ε. που χρησιμοποιείται στην Π.Κ.		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό ενέργειας που καταναλώνεται προέρχεται από Α.Π.Ε.				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Ποσό ενέργειας που καταναλώνεται και προέρχεται από Α.Π.Ε./Συνολικό ποσό ενέργειας που καταναλώνεται)*100				

A/A	ΓΔΠ 3.5.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός έργων που ολοκληρώθηκαν με σκοπό τη διαχείριση των αποβλήτων		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός έργων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :					
Αριθμός έργων που ολοκληρώθηκαν με σκοπό τη διαχείριση των αποβλήτων					

A/A	ΓΔΠ 3.5.4	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός έργων που αποσκοπούν σε αειφόρο διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός έργων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός έργων που αποσκοπούν σε αειφόρο διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων				

A/A	ΓΔΠ 3.5.5	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα για τις 4 μεγάλες πόλεις (Ηράκλειο, Χανιά, Ρέθυμνο, Άγιος Νικόλαος)		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	εκατομύρια τόνοι	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα για τις 4 μεγάλες πόλεις (Ηράκλειο, Χανιά, Ρέθυμνο, Άγιος Νικόλαος)				

A/A	ΓΔΠ 3.5.6	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό βελτιωμένων ενεργειακά κατοικιών		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό των βελτιωμένων ενεργειακά κατοικιών προς το σύνολο των επιθεωρημένων ενεργειακά κατοικιών				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπτικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αριθμός κατοικιών βελτιωμένων ενεργειακά+1) / (Σύνολο κατοικιών που είναι επιθεωρημένες ενεργειακά+1)				

A/A	ΓΔΠ 3.5.7	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό επιθεωρημένων ενεργειακά κατοικιών		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό των επιθεωρημένων ενεργειακά κατοικιών προς το σύνολο των κατοικιών				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αριθμός κατοικιών επιθεωρημένων ενεργειακά /Σύνολο κατοικιών)*100				

A/A	ΓΔΠ 3.5.8	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό των εκδοθεισών αδειών εκτέλεσης έργων αξιοποίησης υδάτινων πόρων και χρήσης νερού, στο σύνολο των αιτημάτων έκδοσης άδειας		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό αδειών εκτέλεσης έργων αξιοποίησης υδάτινων πόρων και χρήσης νερού δόθηκαν προς το σύνολο των αιτημάτων έκδοσης άδειας				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αριθμός εκδοθεισών αδειών εκτέλεσης έργων αξιοποίησης υδάτινων πόρων και χρήσης νερού/Σύνολο αιτημάτων έκδοσης άδειας)*100				

A/A	ΓΔΠ 4.1.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό υλοποίησης των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό των δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α. και έχουν υλοποιηθεί				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αριθμός δράσεων που έχουν υλοποιηθεί/Συνολικός αριθμός δράσεων που έχουν προκύψει από το Κ.Π.Α.)*100				

A/A	ΓΔΠ 4.1.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός ετήσιων επισκέψεων του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός επισκέψεων	Ποσοπικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :		Αριθμός ετήσιων επισκέψεων του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας			

A/A	ΓΔΠ 4.1.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες				

A/A	ΓΔΠ 4.1.4	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Χρόνος απόκρισης σε αιτήματα ελέγχου προόδου υλοποίησης επενδυτικών σχεδίων μέσω του αναπτυξιακού νόμου		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά το μέσο χρόνο που απαιτείται για την έκδοση της απόφασης από τη στιγμή υποβολής του αιτήματος				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Ημέρες	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Ο δείκτης υπολογίζεται από τον τύπο: \sum (ημερομηνία κατάθεσης έκθεσης ΠΟΕ-ημερομηνία υποβολής αιτήματος) / Σύνολο αιτημάτων				

A/A	ΓΔΠ 4.1.5	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει πόσο χρόνο κατά μέσο όρο χρειάζεται για να εξυπηρετηθεί ένας πολίτης				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 3μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Λεπτά	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	$\sum \frac{\text{(ώρα άφιξης πολίτη-ώρα αναχώρησης πολίτη)}}{\text{Σύνολο πολιτών που εξυπηρετήθηκαν}}$				

A/A	ΓΔΠ 4.2.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό υπαλλήλων που επιμορφώθηκαν		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό των υπαλλήλων που έχει παρακολουθήσει σεμινάρια επιμόρφωσης				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	%	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	(Αριθμός υπαλλήλων που επιμορφώθηκαν/Συνολικός αριθμός των υπαλλήλων)*100				

A/A	ΓΔΠ 4.2.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο				

A/A	ΓΔΠ 4.2.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός διαθέσιμων Η/Υ προς το σύνολο του προσωπικού της Π.Κ.		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετρά πόσοι Η/Υ αναλογούν ανά υπάλληλο Π.Κ.				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός Η/Υ/Συνολικός αριθμός προσωπικού Π.Κ.				

A/A	ΓΔΠ 4.2.4	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ετησίως	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός νέων πρακτικών που εφαρμόστηκαν και αφορούν τη μάθηση και την ανάπτυξη				

A/A	ΓΔΠ 4.3.1	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό υλοποίησης των στόχων για το σχέδιο "Κρήτη 2020-Ψηφιακή Στρατηγική" ΓΔΠ		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει το ποσοστό επίτευξης των στόχων για το σχέδιο "Κρήτη 2020-Ψηφιακή Στρατηγική"				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός στόχων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός στόχων για το σχέδιο "Κρήτη 2020-Στρατηγική" που υλοποιήθηκαν/Συνολικός αριθμός στόχων για το σχέδιο "Κρήτη 2020-Στρατηγική"				

A/A	ΓΔΠ 4.3.2	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Ποσοστό υλοποίησης των στόχων του Περιφερειακού Συμβουλίου Καινοτομίας Κρήτης		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :	Μετράει την επίτευξη των στόχων του Περιφερειακού Συμβουλίου Καινοτομίας Κρήτης				
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός στόχων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός στόχων του Π.Σ.Κ.Κ. που επιτεύχθηκαν/Σύνολο στόχων του Π.Σ.Κ.Κ.				

Α/Α	ΓΔΠ 4.3.3	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με τα ερευνητικά ιδρύματα της Κρήτης		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός συνεργασιών	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός συνεργασιών Π.Κ. με τα ερευνητικά ιδρύματα της Κρήτης				

A/A	ΓΔΠ 4.3.4	Ονομασία Δείκτη Μέτρησης :	Αριθμός περιπτώσεων που η έρευνα διασυνδέθηκε και εφαρμόστηκε με τους παραγωγικούς τομείς		
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης :					
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης :	Ανά 6μηνο	Μονάδα Μέτρησης :	Αριθμός περιπτώσεων	Ποσοπκός Στόχος Δείκτη Μέτρησης :	
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης :					
Μέθοδος Υπολογισμού :	Αριθμός περιπτώσεων που η έρευνα διασυνδέθηκε και εφαρμόστηκε με τους παραγωγικούς τομείς				